


# مبادئ إدارة الأعمال

## الأساسيات والاتجاهات الحديثة

**أ. د. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري**
أستاذ الإدارة والتسويق
جامعة الملك سعود

**أ. د. عبد الرحمن بن أحمد هيجان**
أستاذ الإدارة وخبير التنظيم
معهد الإدارة العامة – الرياض

**د. بشرى بنت بدير المرسى غنام**
أستاذ الإدارة المالية المشارك
جامعة القصيم



ح مكتبة العبيكان، ١٤٣٠هـ

*فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر*

الشميمري، أحمد بن عبدالرحمن

مبادئ إدارة الأعمال، الأساسيات والاتجاهات الحديثة / أحمد بن عبدالرحمن الشميمري، عبدالرحمن هيجان، بشرى غنام – ط٦ – الرياض، ١٤٣٠هـ

٥٢٨ص، ١٦,٥×٢٤سم

ردمك: ٨–٤٩٠–٥٤–٩٩٦٠–٩٧٨

١– إدارة الأعمال

أ. هيجان، عبدالرحمن (مؤلف مشارك)

ب. غنام، بشرى (مؤلف مشارك)

ج. العنوان ديوي: ٦٥٨ ١٤٢٩/٢٢٩١

رقم الإيداع: ١٤٢٩/٢٢٩١

ردمك: ٨–٤٩٠–٥٤–٩٩٦٠–٩٧٨

**الطبعة السادسة**

**١٤٣٠هـ/٢٠٠٩م**



**الناشر: العبيكان Obeikan للنشر**

الرياض – شارع العليا العام – جنوب برج المملكة

هاتف: ٢٩٣٧٥٧٤/٢٩٣٧٥٨١ فاكس: ٢٩٣٧٥٨٨

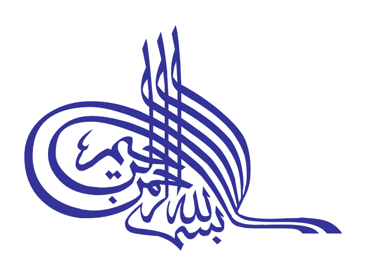
ص.ب: ٦٧٦٢٢ الرمز ١١٥١٧

**التوزيع: مكتبة العبيكان Obeikan**

الرياض – العليا – تقاطع طريق الملك فهد مع العروبة

هاتف: ٤١٦٠٠١٨/٤٦٥٤٤٢٤ فاكس: ٤٦٥٠١٢٩

ص.ب: ٦٢٨٠٧ الرمز ١١٥٩٥



# المحتويات

## الباب الثاني

## وظائف الإدارة

## الباب الثالث

## وظائف المنشأة

# مقدمة الكتاب Introduction

عرف الإنسان "الإدارة" كممارسة منذ وجوده على الأرض، فلم يكن له ليدبر شؤون عبادته ومعيشته وعلاقاته بالآخرين في سلمه وحربه وتكيفه مع الظروف البيئية من حوله من غير الإدارة. بل لقد كان قيام الحضارات الإنسانية عبر التاريخ خير شاهد على وجود الإدارة وأهميتها. لقد كانت آثار الحضارة السومرية والمصرية القديمة والبابلية والآشورية واليمنية القديمة والصينية واليونانية والرومانية والإسلامية دليلاً على أهمية الإدارة في مسيرة هذه الحضارات.

لقد قدمت لنا هذه الحضارات أمثلة إدارية حية في أساسيات الإدارة تمثلت في البناء والتخطيط الإستراتيجي العسكري والزراعة والري وحفظ السجلات والوثائق وتنظيم شؤون الدولة وتيسير أمورها من خلال اتباع الأسلوب المركزي واللا مركزي وذلك تبعاً لقرب الأقاليم أو بعدها من عاصمة الدولة آنذاك.

وفي الحضارة الإسلامية، فلقد أسهم الفكر الإسلامي بنصيب كبير في رقي أساسيات الإدارة وتطورها. ذلك أن الإسلام دين شامل للحياة فهو ليس مجرد دين يقتصر على العبادات، بل شملت تعاليمه وتوجيهاته كل شؤون الفرد والجماعة والدولة. لقد كانت أسس الإدارة ومنطلقاتها في الإسلام قائمة على مبادئ الإسلام الراسخة والخالدة المتمثلة في العدالة والمساواة والشورى والحرية والأمانة، وعندما طبقت تلك المبادئ في عهد الرسول الكريم صلوات الله وسلامه عليه وفي عهد الخلفاء الراشدين شهد التاريخ أعظم الدول وأرقاها تنظيماً وإدارة وقيادة.

أما في العصر الحديث الذي شهد العديد من التغيرات والتطورات سواء في مجال الفكر الإنساني، أو التقدم الصناعي والتقني فقد فرض هذا الوضع اهتماماً خاصاً بالإدارة، لا سيما بعد أن أصبحت الدولة بمؤسساتها هي المسهم الأول في تحديد أهداف المجتمع وتحريكه نحو تحقيق هذه الأهداف. وأصبح قطاع الأعمال، ممثلاً في القطاع الخاص هو عصب الاقتصاد القومي، وقلبه النابض.

ونظراً لتعاظم دور الإدارة في بناء المؤسسات العامة والخاصة وفق منهجية مستجيبة للمتغيرات الحديثة، وتراعي البيئة المحيطة رأينا أن نقدم هذا الكتاب المنهجي للطلاب والطالبات في أقسام إدارة الأعمال والكليات والمعاهد الراغبة في تدريس مادة مبادئ إدارة الأعمال.

وقد كان عملنا فيه متكاملاً، بحيث أوكل لكل متخصص بكتابة أجزاء معينة من الكتاب. فقام أ. د. عبد الرحمن هيجان بكتابة المادة العلمية لمفهوم الإدارة وتطورها، وفصل التنظيم، وفصل اتخاذ القرارات، وقامت د. بشرى بدير بكتابة المادة العلمية لفصل الرقابة، والإدارة المالية، وإدارة الإنتاج، وإدارة نظم المعلومات. وقام أ. د. أحمد الشميمري بإعداد المادة العلمية لباقي فصول الكتاب، بالإضافة إلى الصياغة العامة لجميع الفصول والتحرير والمراجعة ووضع المصطلحات ووضع وتنقيح الأسئلة وتمارين المناقشة والإشراف المباشر على إخراج الكتاب، ومتابعة طباعته ونشره وتوزيعه، والإشراف على الموقع المصاحب له، كما قام أ. د أحمد الشميمري بمراجعة الطبعة الجديدة وتنقيحها وكتابة جميع الإضافات وتحريرها.

ويتميز كتابنا هذا بربطه قدر الإمكان بالبيئة السعودية والعربية بخصائصها الثقافية والقيمية، وطبيعة تطبيقات الأعمال في سوقها، وبالرغم من

صعوبة ذلك نظراً للصبغة العمومية لأساسيات الإدارة، إلا أننا راعينا ذلك قدر الإمكان بالأسئلة وتمارين المناقشة، والحالات المصاحبة، وفي ثنايا الفصول.

كما يتميز هذا الكتاب بتصميم موقع خاص له على شبكة الإنترنت هو **www.edarah.org** يتضمن هذا الموقع الحالات العملية التي لم نضعها في الكتاب، رغبة في تقليل العبء على الدارس، ولنجعلها قراراً اختيارياً لمن أراد الاستزادة واستخدام الحالات في طريقة التدريس. كما أوردنا نموذجاً واحداً منها في آخر هذا الكتاب.

كما يتضمن الموقع الرسوم والأشكال الواردة في الكتاب، ليسهل طباعتها بالوسائل الورقية، أو الشفافة، أو استخدامها في أجهزة العرض الحاسوبية وبرامجه، فتتيح بذلك وسائل تعليمية مساعدة تسهم في سهولة تدريس الكتاب إن شاء الله. ويتضمن الموقع بنكاً للأسئلة تمكن الاستفادة منه في وضع الاختبارات. كما يتضمن عروض البوربوينت لجميع فصول الكتاب. هذا بالإضافة إلى عدد من المحتويات المفيدة والمتعلقة بموضوع الكتاب.

ونطمح أن يكون هذا الموقع همزة وصل بيننا وبين المتخصصين لخدمتهم والاستجابة لاستفساراتهم وملاحظاتهم بما يخدم العملية التعليمية الإدارية.

وتتميز هذه الطبعة الجديدة بالتنقيح وتصحيح الأخطاء الطباعية، هذا بالإضافة إلى صياغة بعض الفصول بطريقة تزيد من سهولة استيعابها وفهمها. كما تم حذف بعض الأقسام في بعض الفصول؛ تبسيطاً للمادة واختصاراً لبعض الفصول الطويلة. كما تتميز هذه الطبعة بإضافات جديدة تربط الطالب بالواقع العملي لإدارة الأعمال.

وفي الختام، فإننا نتقدم بالشكر الجزيل لكلية الاقتصاد والإدارة على تشجيعها الدائم لعملية التأليف والإنتاج العلمي، ولقسم إدارة الأعمال لاعتماده

هذا الكتاب مقرراً لمادة مبادئ الإدارة (١١١ دار) ولأعضائه والمتعاونين معه الذين أسهموا إسهاماً فاعلاً في إنجاز هذا العمل الجماعي. والشكر موصول لمن شارك في مراجعة الكتاب ونخص بالذكر:

| | |
|---|---|
| د. سطام الشمري. | د. عبد الله البريدي. |
| د. وفاء المبيريك. | د. عبد المحسن العرفج. |
| د. شعبان عبد العليم. | د هبة فؤاد علي. |
| د. عبد الموجود أبو حمادة. | د. علي محمد شاهين. |
| أ. أحمد الخضر. | |

كما نشكر الأستاذ طارق عثمان على طباعة نص الكتاب وتنسيقه.

وأخيراً، فهذا الجهد البشري لا يخلو من قصور وخطأ، وحسبنا أننا اجتهدنا لسد ثغرة في علم الإدارة، وسعينا في الإسهام في إثراء هذا العلم وخدمته بقدر ما نستطيع، وإننا نتطلع لاستقبال ملاحظات المتخصصين والقراء الكرام واقتراحاتهم على ما يمكن تحسينه، وتطويره، وتنقيحه، لنلحقه في الطبعات التطويرية القادمة، إن شاء الله. ويمكن إرسال هذه المقترحات عن طريق موقع الكتاب على شبكة الإنترنت. وندعو الله أن يجعل هذا العمل خالصاً مقبولاً وجهداً مثمراً مأجوراً إنه ولي ذلك والقادر عليه، والحمد لله رب العالمين.

عن المؤلفين

أ. د. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري

١٤٢٩هـ

www.edarah.org
alshum@yahoo.com

# الباب الأول

# الأساسيات والتطور

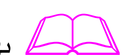



# مفهوم الإدارة ومجالاتـها

## Management's Concept and Scope



## الأهداف التعليمية للفصل:

 يهدف هذا الفصل إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من:

١. توضيح أهمية الإدارة.
٢. تحديد أهم العوامل التي أسهمت في زيادة أهمية الإدارة.
٣. تعريف علم الإدارة.
٤. شرح مفهوم علم الإدارة.
٥. تحديد خصائص الإدارة.
٦. المقارنة بين مجالات الإدارة.
٧. التعرف على خصائص مشروعات الأعمال.
٨. تحديد عناصر العملية الإدارية.

## محتويات الفصل

- **مفهوم الإدارة.**
- **أهمية الإدارة.**
- **هل الإدارة علم، أم فن؟**
- **مجالات الإدارة.**
- **مشروعات الأعمال.**
- **عناصر العملية الإدارية.**

## مقدمة Introduction

مع أن الإدارة تكتسب في عصرنا الحاضر أهمية كبرى يمكن أن نتلمسها من خلال منهاجنا الدراسية الجامعية وفي معاهد التدريب الإداري ومراكزه المختلفة، إلا أنه لا تزال هناك حاجة ماسة إلى توضيح أساسيات هذه الإدارة. هذا التوضيح يتعلق بمفهوم الإدارة ذاتها وتحديد طبيعتها ومجالاتها والعناصر التي يمكن أن توظفها الإدارة لتحقيق أهدافها. إن الحاجة إلى توضيح أساسيات الإدارة مردها في واقع الأمر إلى قصر تاريخ تطوير الإدارة في العصر الحديث؛ إذ لم يكد يتجاوز هذا العمر المئة عام إلا قليلاً، وهو عمر قصير إذا ما قارناه ببعض مجالات العلوم الأخرى كالشريعة واللغة العربية وآدابها والعلوم الطبيعية والطب. لقد تجاوزت أعمار هذه العلوم القرون مما ساعد على ترسيخ مفاهيمها وطرق البحث فيها، لدرجة الوصول إلى قوانين يمكن من خلالها تفسير الظواهر التي تتعامل مع هذه المجالات من العلوم، كما هو الشأن في العلوم الطبيعية.

من هذا المنطلق فإننا في هذا الفصل نحاول توضيح مفهوم الإدارة وتطورها، باعتبار أن ذلك يمثل المدخل الرئيس لفهم موضوعات الإدارة في الفصول القادمة في هذا الكتاب كما يشكل الإطار الذي يمكن من خلاله معالجة موضوعات هذه الفصول. وتبعاً لذلك فإننا سوف نعالج في هذه الفصل الموضوعات الآتية:

- مفهوم الإدارة.
- أهمية الإدارة.
- هل الإدارة علم أم فن؟
- مجالات الإدارة.
- مشروعات الأعمال.
- عناصر العملية الإدارية.

## مفهوم الإدارة The concept of Management

لقد تعددت التعريفات التي قدمها لنا المتخصصون في مفهوم الإدارة، حتى يمكن القول إن الكتابات الإدارية الراهنة تتضمن عدداً من التعريفات بقدر عدد الكتاب في مجال الإدارة. من هذه التعريفات نذكر على سبيل المثال لا الحصر ما يأتي:

- الإدارة مشتقة من الفعل " أدار" وهي تعني خدمة الآخرين وتقديم العون لهم. وعلى هذا النحو، فإن من يعمل بالإدارة يقوم بخدمة الآخرين، أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة.
- عرفت موسوعة العلوم الاجتماعية الإدارة بأنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه.
- كما عرف كونتز و أودر ونال Koontz and O Dronnell،الإدارة بأنها: "تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين".
- أما فردريك تايلور Fredrick Taylor، فعرفها: "أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن طريقة ممكنة وأرخصها".
- كذلك، فقد عرف ديل بيش Dale Beach الإدارة بأنها "عملية استخدام الموارد من المواد الخام والعنصر البشري لتحقيق أهداف معينة، وتتضمن تنظيم الأشخاص وتوجيههم وتنسيقهم وتقييمهم لتحقيق هذه الأهداف".
- أما القريوتي وزويلف، فقد عرف الإدارة بأنها "استغلال الموارد المتاحة عن طريق تنظيم الجهود الجماعية وتنسيقها بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاية وفاعلية وبوسائل إنسانية، مما يسهم في تحسين حياة الإنسان،

سواء أكان عضواً في التنظيم أم مستفيداً من خدماته، وأيا كان المجال الذي تمارس فيه".

مما سبق يتضح لنا أنه لا يوجد تعريف محدد للإدارة، بل تعريفات متعددة وذلك عائد إلى تباين خلفيات وتجارب الباحثين المتخصصين في الإدارة. غير أن تعدد هذه التعريفات لا يعني عدم وجود اتفاق بينها في كثير من النقاط. وإجمالاً، فإننا نعرف الإدارة بأنها:

**"وظيفة تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاية وفاعلية، مع مراعاة المؤثرات الداخلية والخارجية ".**

**من خلال هذا التعريف يمكننا أن نبين العناصر الآتية:**

١ – إن الإدارة وظيفة ذات مهام ومسؤوليات محددة يقوم بها أفراد معينون من أجل تحقيق أهدف محددة. هذا يعني أن الإدارة نشاط متخصص و لا بد أن تكون لدى الأفراد المنوطة بهم وظيفة الإدارة المعارف والمهارات التي تمكنهم من أداء هذه الوظيفة على الوجه المطلوب.

٢ – إن الإدارة واحدة في وظائفها سواء كان نوع النشاط الذي تقوم به المنظمة أو الجهاز حكومياً أو خاصاً. ذلك أن الإدارة ترتبط بإنجاز أعمال وأن هذه الأعمال قد تكون في أجهزة حكومية أو خاصة أو أنشطة خيرية، وأن نجاح هذه الأجهزة في تحقيق أهدافها لا يرجع إلى اختلاف فئاتها، وإنما إلى طرق ممارستها للإدارة.

٣ – إن الإدارة تقتضي وجود مجموعة من الناس يتم من خلالهم تنفيذ الأعمال. هذا يعني أن الإدارة تنصب على المجهود البشري الذي يعتمد على التعاون الجماعي. فهي ليست إذاً آلية تركز على الأشياء وتهمل الإنسان، وتبعاً لذلك، فإن نجاح الإدارة يتوقف على العنصر البشري فيها.

٤ – إن ممارسة الإدارة تستلزم القيام بعدة وظائف تتمثل في التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق والرقابة وإعداد التقارير والميزانية. ذلك أنه لا يتصور أن تحقق أية منظمة أهدافها، دون أن تكون لدى العاملين بها، وبخاصة المديرين منهم المعارف والمهارات المرتبطة بهذه الوظائف التي تمكنهم من أداء هذه الأهداف.

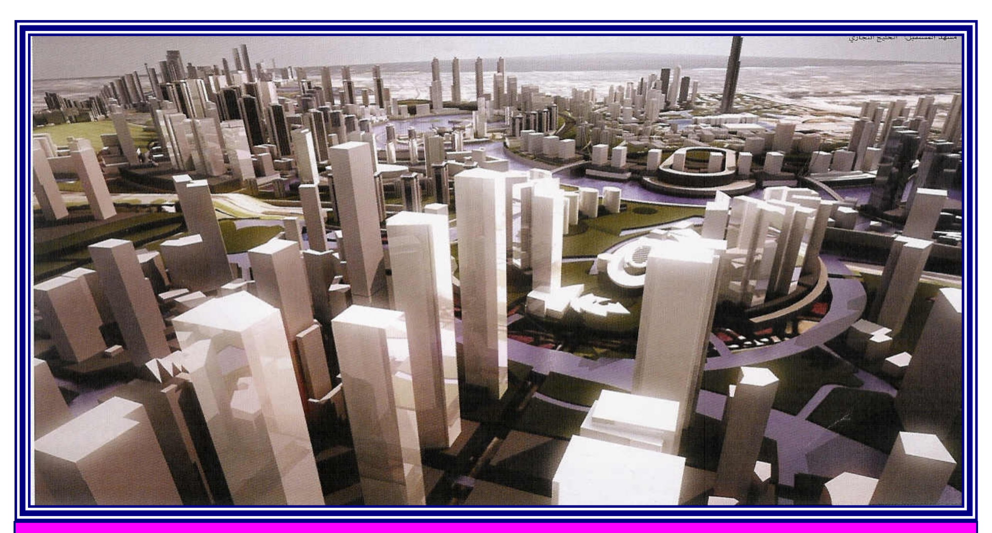
٥ – إن الإدارة لا تعمل في فراغ، وإنما تسعى إلى تحقيق أهداف محددة. هذه الأهداف تعد بمنزلة الدليل الموجه لنشاط الإدارة في أي جهاز أو منظمة إدارية. فعلى سبيل المثال هناك أهداف تسعى وزارة التربية والتعليم إلى تحقيقها تختلف عن تلك الأهداف التي تسعى وزارة الصحة أو وزارة الزراعة أو وزارة الداخلية إلى تحقيقها. من هذا المنطلق، فإن بعضهم ينظر إلى الإدارة كوسيلة وليست غاية في حد ذاتها، حيث تستخدم بعض المساعدة في تحقيق الأهداف.

٦ – إن وجود الأهداف كموجه لنشاط الإدارة لا يعد مطلقاً وإنما محكوم بشروط ومعايير محددة أبرزها الفعالية والكفاية. بمعنى أنه لا يكفي تحقيق الأهداف في حد ذاتها من وراء ممارسة الإدارة، وإنما لا بد أن يتم تحقيق هذه الأهداف بفعالية (أي عمل الشيء الصحيح) وكفاية (أي عمل الأشياء بطريقة صحيحة). وبالطبع فإن الفعالية والكفاية ليست هي المعايير الوحيدة التي تستند إليها الإدارة في تحقيق أهدافها، وإنما كانت من بين أبرز هذه المعايير، وإنما هناك معايير أخرى مثل العدالة والأمانة والالتزام بالأنظمة واللوائح وتحقيق الرضا الوظيفي وغيرها.

٧ – إن تحقيق الأهداف بفعالية وكفاية يعني اتخاذ القرار السليم، حيث تعد عملية اتخاذ القرارات مسألة أساسية في كافة المنظمات الإدارية العامة منها والخاصة على حدٍ سواء، إذ يعد القرار عنصراً مهماً في كافة صور النشاط الإداري ومراحله. فعن طريق اتخاذ القرار ترسم الإجراءات اللازمة لسير العمل الإداري

وتخصص الإمكانات أو الموارد البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف، كما تحدد الوسائل أو المعايير التي يتم على أساسها تقييم درجة النجاح في تحقيق هذه الأهداف من عدمه. بل يمكن القول إن عملية اتخاذ القرار تعد جوهر الإدارة، حيث إنها متضمنة في جميع أنشطة الإدارة بما في ذلك تحديد الأهداف وكذلك العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

٨ – إن الإدارة ليست شيئاً ساكناً، أو ثابتاً بل هي عملية متحركة تجدد وتتأثر تؤثر في البيئة المحيطة بها. لذلك فإن من خصائص الإدارة الناجحة العمل على تطوير ذاتها بما يجعلها تستجيب للمستجدات الحديثة وذلك من خلال تطوير معارف الأفراد العاملين ومهاراتهم وتحديد الهياكل التنظيمية وتبسيط الإجراءات والنماذج والاستفادة من التقنية في جميع عملياتها.



الإدارة ضرورية لبناء المدنية والحضارة والمستقبل

## من هو المدير ؟ Who is Manager?

سبق أن قمنا بتعريف الإدارة. وقد يثار سؤال عن ( من هو المدير؟) ومتى يمكن أن نطلق على الموظف مسمى مدير ؟ في الحقيقة أن الإجابة المتبادرة على هذا السؤال من قبل المارسين للإدارة هي «**أن المدير هو الشخص الذي يؤدي العمل عن طريق الآخرين**». أو بتعبير آخر «**هو الشخص الذي يوجه الأفراد نحو إنجاز عمل ما**». هذه التعريفات الشائعة لم تخرج عما طرحه كُتاب الإدارة عن تعريف المدير. ولكن تعقيد المنظمات في العصر الحديث وتشابك مهامها وتداخل أدوارها وتزايد إدراك قيمة العنصر البشري في نموها ونجاحها جعل تعريف المدير أكثر عمقاً ونضجاً مما كان عليه في السابق. ولذلك يعرف روبنز وكولتر (٢٠٠١) المدير بأنه **أحد أعضاء المنظمة الذي يحقق تنسيق وتكامل عمل الآخرين**. فمهمة المدير ليست مقتصرة على إصدار الأوامر أو إرغام الآخرين على أداء العمل، بل يرتقي دوره إلى أن يكون دوراً تنسيقياً لعمل الآخرين بطريقة تكاملية قادرة على إنجاز العمل المطلوب.

ويمكن أن تطلق كلمة المدير على أكثر من شخص في المنظمة، فتجد مديراً لا يوجه سوى شخص واحد في حين تجد مديراً يوجه مئات الأشخاص، وكلاهما يطلق عليه اسم مدير. ولذلك فقد قام كُتاب الإدارة بتصنيف المدراء وفق أكثر من معيار للتفريق بينهم. ومن أبرز هذه التصنيفات تصنيف المدراء بحسب المستويات الإدارية. وهي الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة الدنيا. وفيما يأتي تفصيل لهذه المستويات:

### المستويات الإدارية:

بالرغم من اختلاف الأشكال القانونية لمشروعات الأعمال، إلا أنها تتضمن جميعها مستويات إدارية متدرجة يمكن تصورها على شكل هرم . هذه المستويات هي : الإدارة العليا ، والإدارة الوسطى ، والإدارة الدنيا .

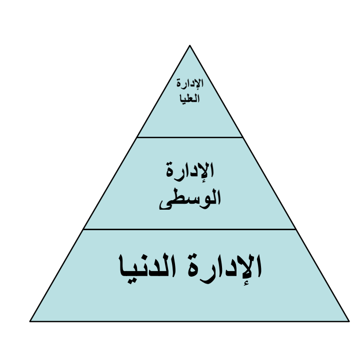
### ١- الإدارة العليا Top Management :

وهـي الـسلطة الأعلـى ـ في المنظمـة ، فلـيس هنـاك أعلـى منهـا ـ في حـين أن هنـاك مـستويات أقـل منهـا ، وهـي مـسؤولة عـن القـرارات الاسـتراتيجية والرئيـسة ـ في المنظمـة كمـا تخـتص بوضـع الخطـط طويلـة الأجـل، ووضـع الهياكـل الأساسـية وتطويرهـا وتطـوير المنظمـة وتقـويم أدائهـا وأداء أهـم العـاملين فيهـا. ومـن أمثلتهـا رئـيس مجلـس الإدارة والمدير العام ونائب الرئيس.

### ٢- الإدارة الوسطى Middle Management :

وتختص هذه الإدارة بإعداد الخطط متوسطة الأجل، كمـا تقـوم بنقـل الأوامـر والتوجيهـات مـن الإدارة العليـا إلى الإدارة الـدنيا ، والعكـس. كمـا تقـوم بقيـادة الإدارات الوسطى ـ في المنظمة ، كإدارة شؤون الموظفين وإدارة الأفـراد ، وتقـسم العمـل بين الأقسام والوحدات المختلفة ـ في التنظيم، ومـن أمثلتهـا مـدير إدارة التـسويق ومـدير الإدارة المالية.

### ٣- الإدارة الدنيا Lower Management:




وتـسمى أحيانـاً الإدارة الإشـرافية علـى التنفيـذ المباشـر للعمـل، وتخـتص هـذه الإدارة بوضـع الخطـط التفـصيلية ومتابعـة أداء الأفـراد والعـاملين والإشـراف على العمال ووضع المهام التفـصيلية والميدانيـة للعمـل. مثال ذلك رؤساء الأقسام والمشرفون على العمال.

## أهمية الإدارة The importance of Management

تعد الإدارة أحد أبرز المؤشرات الواضحة التي يمكن من خلالها التمييز بين المجتمعات المتقدمة والنامية. فلقد أظهرت التجربة أن الخطط الجيدة يمكن أن تفشل في ظل الإدارة السيئة، وأن الخطط الضعيفة يمكن تحسينها وتعزيز تحقيقها من خلال الإدارة الناجحة، إذ قد تعوض الإدارة الجيدة بكفاءتها وفاعليتها عن قلة الموارد والإمكانات، كما تعمل في الوقت نفسه على معالجة جوانب الضعف والقصور في الخطة.

لذا يمكن القول: إن تطور الأمم وتقدمها في الزمن الماضي أو الحاضر ما كان له أن يحدث لولا وجود الإدارة الناجحة فيها، بعد توفيق الله ورعايته، الأمر الذي مكّنها من تحديد أهدافها بدقة ورسم خططها وبرامجها المؤدية إلى تحقيق هذه الأهداف والعمل على تنفيذ هذه الخطط ومتابعتها بدقة وأمانة. بالمقابل فإن الدول النامية التي يطلق عليها أحياناً الدول المتخلفة والفقيرة ما كان لها أن تصل إلى ما وصلت إليه من إخفاق حال بينها، وبين تحقيق أهدافها وطموحاتها، إلا بسبب عجز الإدارة وقصورها.

إن الإدارة تمثل أهم الوسائل التي يمكن أن يستثمرها الأفراد، كما تستثمرها المنشآت والدول من أجل تحقيق أسباب الرخاء والأمن والتقدم. فعن طريق الإدارة يتحدد مستوى التعليم والأمن والعدل والرعاية الصحية والاجتماعية والزراعة والصناعة والإسكان والاتصالات والمواصلات وكافة أوجه النشاطات والخدمات التي يحتاجها الفرد والمجتمع. هذه الحاجة إلى الإدارة ربما تكون أعظم في وقتنا الراهن بالنسبة للدول الإسلامية والعربية وذلك بسبب التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية التي تركت أثرها على جميع مجتمعات اليوم. ذلك أنه بدون وجود إدارة ذات كفاءة عالية فإننا لن نستطيع أن نحقق أهدافنا ولن نتخلص من مشكلاتنا الإدارية والاجتماعية أو سنظل على الدوام مشغولين بقضايانا الصغيرة

دون أن نتمكن من الالتفات إلى طموحاتنا أو أن نعمل على تحديد أهدافنا من هذا المستقبل ونرسم المسارات التي يمكن أن نصل من خلالها إلى تحقيق هذه الأهداف.

**ويمكن أن نقول: إن الإدارة تمثل عنصراً مهماً في حياة الفرد والمنظمة والمجتمع، وهذه الأهمية يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:**

١. الإدارة وسيلة المجتمع في تحقيق أهدافه وطموحاته، وذلك من خلال ممارسته لعملية التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة، وليس أدل على ذلك من وجود خطط التنمية الخمسية في المملكة العربية السعودية ودول الخليج والتي تحاول من خلالها تحقيق النمو والتقدم والرخاء والأمن للمجتمع.

٢. الإدارة وسيلة المجتمع في تحقيق احتياجات أفراده من خلال تحديد أولويات هذه الاحتياجات واستثمار الموارد المتاحة فيه لتلبية هذه الاحتياجات، بل والعمل على مواجهة الاحتياجات المتجددة وندرة الموارد.

٣. ازدياد عدد المنشآت الإدارية وكبر حجمها، باعتبارها الوسائل التي يستطيع المجتمع من خلالها تحقيق أهدافه وتلبية احتياجاته. هذه الأهمية للمنشآت في عالم اليوم فرضت أهمية الإدارة من حيث حاجة هذه المنشآت إلى التخصصات الإدارية المختلفة الأمر الذي أكد على أهمية الإدارة الكفؤة القادرة على اتخاذ القرار السليم من خلال العمل على تحقيق الاتساق والتكامل بين التخصصات الإدارية المختلفة بما يمكن المنشآت من تحقيق أهدافها.

٤. أهمية العامل الإنساني في نجاح المنشآت الأمر الذي فرض على الإداريين تدريب العاملين من أجل اكتساب المعارف والمهارات بما يمكنهم من خلال اكتسابها تهيئة المناخ الملائم للأفراد للأداء الجيد وذلك من خلال الانتباه إلى القضايا المتعلقة بتحفيزهم، وحل مشكلاتهم، وتلبية احتياجاتهم في حدود إمكانيات المنظمات التي يعملون بها.

٥. وجود التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية الملحة، الأمر الذي فرض على الإدارة عبء التخطيط للتغيير ومتابعة تنفيذ هذه الخطط وتقويمها من أجل تحقيق النمو والتقدم في المجالات المختلفة للخروج من دائرة التخلف واللحاق بركب الدول المتقدمة.

٦. الفصل بين منظمات الأعمال وملاكها مما دفع ملاك أغلب هذه المنشآت إلى إناطة إدارتها إلى رجال الإدارة المتخصصين مما يزيد من أهمية الإدارة والإعداد اللازم لمن يقومون عليها.



تعليم الإدارة سبيلك إلى تحسين المستقبل الوظيفي

٧. الندرة المتزايدة في الموارد المادية والبشرية الأمر الذي يتطلب وجود إدارة قادرة على مواجهة هذا التحدي من خلال اتباع سياسة الترشيد في النفقات والبحث عن أفضل الوسائل لتحقيق الأهداف بأعلى جودة وأقل تكلفة.

٨. الدعوة إلى العولمة وما ترتب عليها من وجود تحديات كبيرة وبخاصة للدول النامية التي لن تستطيع مجاراة الدول الكبيرة في نوعية وتنوع وجودة منتجاتها وخدماتها إلا إذا أحسنت هذه الدول إصلاح الإدارة وتطويرها.

٩. المنافسة الشديدة في الأسواق العالمية، الأمر الذي يتطلب التجديد والابتكار من خلال الإدارة الجيدة لطرق الإنتاج والتسويق والتوزيع.

١٠. رغبة الأفراد في الوصول إلى مراكز اجتماعية وقيادية متميزة. هذه الرغبة في تحسين المستقبل الوظيفي للأفراد دفعت الكثير منهم إلى الاتجاه لدراسة الإدارة من أجل تنمية معارفهم ومهاراتهم الإدارية بما يمكنهم من التعامل مع مشكلات تقديم الخدمات والإنتاج والتسويق والتمويل وإدارة الأفراد في المنشآت التي يعملون بها.

## هل الإدارة علم أم فن؟ Is it Science or Art?

يعد هذا السؤال من بين أكثر الأسئلة التي يتعرض له الدارسون والباحثون في مجال الإدارة، ولقد اختلف علماء الإدارة فيما بينهم في الحكم على الإدارة، من كونها علماً أو فناً، ولكل فريق مبرراته التي تدعم وجهة نظره.

ففيما يتصل بالفريق الأول الذي ينظر إلى الإدارة على أنها علم فإنه يدعم وجهة نظره بالقول أن الإدارة علم راسخ لما تحويه من نظريات علمية ومبادئ تطبيقية تدرّس في كليات متخصصة. بل إن الإدارة أصبحت تضم العديد من فروع المعرفة والتخصصات الفرعية. ومعنى هذا أن الإدارة تعتمد على الأسلوب العلمي في ممارسة وظائف الإدارة (العملية الإدارية) كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة إلى جانب اتخاذ القرارات. بل لقد ذهب فريق من المؤيدين للاتجاه العلمي في الإدارة إلى أبعد من ذلك، حينما استدلوا على "علمية" الإدارة بظهور مدرسة "الإدارة العلمية" لفردريك تايلور Fredrick Taylor التي تستخدم الوسائل العلمية فيما يتصل بتحديد خطوات العمل والزمن المطلوب لإنجاز كل خطوة وتقييم بدائل القرارات وفقاً لمعايير محددة من أجل اختيار البديل الأمثل. هذا بالإضافة إلى أن المداخل الحديثة في الإدارة قد اتجهت نحو الإدارة بالكم، وذلك باستخدام النماذج والمعادلات الرياضية في إيجاد حلول بعض المشكلات التي تواجه الإدارة، ولعل استخدام بحوث العمليات Operation Research يعد دليلاً على القول بأن الإدارة علم.

بالمقابل يرى فريق آخر أن الإدارة فن وليست علماً وهم يدافعون عن وجهة نظرهم هذه بقولهم إن النجاح في تطبيق مبادئ الإدارة وقواعدها يعتمد بالدرجة الأولى على خصائص الأشخاص وهم يختلفون فيما بينهم بحسب إمكاناتهم وقدراتهم. فالإعداد العلمي وحده لا يضمن وجود الأشخاص الإداريين الناجحين؛ مشيرين إلى العديد من الأمثلة للنجاح الكبير الذي حققه الكثير من الأشخاص

دون أن تتاح لهم فرصة الالتحاق بالكليات أو المعاهد المتخصصة أو دراسة النظريات العلمية الإدارية المتعمقة. بل لقد ذهب أصحاب الرأي القائل بأن الإدارة فن إلى أبعد من ذلك حينما قالوا: إن الإداري يولد ولا يصنع، بمعنى أن الإدارة موهبة واستعداد شخصي يولد مع الإنسان ولا يكتسب.

مما سبق نخلص إلى القول: إنه على الرغم من أن لكل فريق مبرراته فيما يدعم وجهة نظره، سواء بالقول: إن الإدارة علم أو فن، إلا أننا يمكن أن نقول أن الإدارة علم وفن في آن واحد، فهي علم وذلك لأنه يوجد لدى الإدارة اليوم العديد من النظريات والمفاهيم التي يمكن على أساسها تعليم الأشخاص وتدريبهم من أجل تزويدهم بالمعارف والمهارات الإدارية التي تمكنهم من الأداء بشكل أفضل. من ناحية أخرى فإن الإدارة فن وذلك عائد إلى أنه ليس بالضرورة أن نضمن وجود الإداري الناجح اعتماداً على تعليمه وتدريبه فقط. إذ لا بد أن تكون لدي هذا الشخص المهارات الخاصة التي تمكنه من توظيف ما تعلمه وتدرب عليه توظيفاً جيداً والاعتماد على مهاراته وقدراته الشخصية في أداء عمله الإداري. لذا يمكن القول بأن الإداري الناجح يحتاج إلى الجمع بين علمية الإدارة وفنها من أجل تحقيق إداري أفضل.

## المهارات الإدارية:

يقودنا النقاش السابق إلى القول بأن المدير يحتاج إلى عدة معارف ومهارات ومؤهلات كي يشغل موقعاً إدارياً، وقد تم تصنيف هذه المتطلبات إلى نوعين أساسيين، هما: المعارف والمهارات.

### أ – المعارف الرئيسة:

يلزم المدير أن يلم بعدة معارف ضرورية لأداء مهامة الإدارية، ويمكن تصنيف هذه المعارف إلى ثلاثة أنواع:

**١- معارف متعلقة بنوع النشاط الذي تقوم به المنظمة:** وتشمل هذه المعارف إلمام المدير بكافة جوانب النشاط الذي تقوم به المنظمة أو ما يسمى بالصناعة أو السوق الذي تعمل فيه المنظمة. ومن ذلك على سبيل المثال أهمية أن يعرف المدير المسؤول عن مؤسسة حاسب آلي عن سوق الحاسب الآلي وأهم الشركات العاملة في السوق ومعلومات عن الحاسب ومكوناته وأسعاره ومصادر استيراده وتكاليف تصنيعه ومخاطر الدخول في هذه الصناعة واستشراف مستقبلها. وتختلف مدى أهمية التعمق في هذه المعرفة بحسب موقع المدير في المنظمة ومستواه الإداري فكلما كان مستواه أعلى في المنظمة كان عليه أن يعلم معلومات أوسع وأشمل عن ذلك النشاط وكلما قل مستواه في المنظمة وكان أكثر علاقة بتخصص معين كان عليه أن يعلم معلومات أكثر تفصيلاً. فعلى سبيل المثال فإن المدير العام لشركة التأمين عليه معرفة سوق التأمين ومعلومات عن خدمات التأمين وعن المنافسة ومستقبل سوق التأمين والمؤثرات الخارجية والداخلية على نمو هذا السوق والخدمات العامة التي تقدم في هذا السوق والجديد في خدمات التأمين. في حين المدير المختص عن التأمين الصحي عليه معرفة تفاصيل أنواع التأمين الصحي وأسعارها لكل فئة ولكل عمر والخدمات التفصيلية المقدمة لكل فئة.

**٢- معارف متعلقة بالوظيفة:** وتتضمن هذه المعارف الإلمام بالوظائف التي تضطلع بها المنشأة وتسمى وظائف المنشأة وتشمل معرفة الإنتاج، وإدارة الأفراد، والتسويق، والإدارة المالية، ونظم المعلومات الإدارية. فمدير الإدارة المالية لابد أن يكون لديه معرفة كاملة بالحسابات وأصول المحاسبة ومسك الدفاتر وتثبيت القيود وإعداد الميزانيات والحسابات الختامية وحسابات التكاليف والربح والخسائر وإعداد القوائم المالية والتدفقات النقدية. وهكذا الحال بالنسبة لمدير التسويق، ومدير الإنتاج كل منهم يجب أن تكون لديه المعارف الضرورية للقيام بمهام هذه الوظيفة.

**٣- معارف متعلقة بالعمل الإداري:** إضافة إلى المعارف السابقة فإن المدير يجب أن يلم بوظائف الإدارة المتمثلة في التخطيط واتخاذ القرارات، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه، والرقابة. فلابد للمدير أن يعرف كيف يخطط لإدارته ومنظمته وكيف يستطيع أن ينظم الأعمال ويقسم الأعمال ويسند المهام وما هي خطوات اتخاذ القرار وكيفية تحفيز العاملين وقيادتهم لإنجاز العمل. وكلما كانت المنظمة أكبر، كلما زاد تعقيد هذه المعارف وتطلبت تأهيلاً عالياً.

### ب – المهارات الأساسية:

بالإضافة إلى المعارف الأساسية السابقة المتعلقة بشق " العلم" بالإدارة فهناك مهارات متعلقة بشق "الفن" بالإدارة. وهذه المهارات صنفها العالمان روبنز وكولتر (٢٠٠١) إلى ثلاث مهارات أساسية هي:

**١- مهارات فنية Technical Skills:** وتتعلق هذه المهارات الفنية بإتقان العمل في جزء معين من العمل، أو بوظيفة معينة فعلى سبيل المثال ينبغي على مدير التسويق أن تكون لديه مهارات فنية في كيفية صناعة الإعلان وتصميمه والحس الفني في عرض الإعلان وصياغة الكلمات والعبارات المؤثرة على المستهلكين.

**٢- مهارات إنسانية Human Skills:** وهي القدرة على إنجاز العمل مع الآخرين كأفراد وكمجموعات. ويتضمن ذلك مهارات التعاون مع الآخرين والتعامل معهم والتعايش فيما بينهم لتحقيق الهدف العام للمنظمة. ويتطلب من المدير أن تتوفر لديه قدرة على تحفيز الآخرين وقيادتهم لإنجاز العمل والتواصل معهم والاستمرار بينهم والارتقاء بهم. ودلت الدراسات العلمية على أن هذه المهارة تعد من أهم المهارات التي يتسم بها المدير الناجح.

**٣- مهارات إدراكية Conceptual Skills:** وتعتمد هذه المهارات على قدرة المدير على التفكير الخلاق وإدراك المواقف المختلفة وبناء عليه استيعاب الموقف وتصوره

تصوراً شاملاً. وتتضمن هذه المهارة قدرة المدير على تشخيص المشكلات وتحليلها ومعرفة الآثار والأسباب لها وتحديد الحلول المناسبة دون أن تتعارض مع مهام أخرى في المنظمة.




الإدارة علم وفن

## مجالات الإدارة Scope of Management

تتنوع مجالات الإدارة في الوقت الراهن، وذلك بحسب تنوع قطاعات المجتمع والأهداف التي يسعى كل قطاع إلى تحقيقها. فهناك قطاع يسعى إلى المحافظة على النظام وتحقيق الأمن والعدالة وتوفير وسائل التنمية والرفاهية لأفراد المجتمع، وهذا كله يتطلب إدارة متخصصة تقوم بهذه الأنشطة الفرعية وتحقق أهدافها، وهو ما نعني به القطاع العام أو الحكومي. من جانب آخر، فهناك قطاع آخر يسعى من وراء أنشطته التجارية والصناعية والزراعية و التعليمية والطبية وغيرها إلى تحقيق الربح في المقام الأول، ولكن عن إسهامه في خدمة المجتمع، وهو القطاع الخاص، فإن هناك بعض القطاعات الاجتماعية الخيرية والتطوعية على مستوى المجتمعات التي تهدف من وراء أنشطتها إلى التعامل مع قضايا خاصة غالباً لا تقوم الحكومة، أو القطاع الخاص بالتعامل معها مباشرة، كما هو الحال في الجمعيات العلمية، أو الخيرية، أو التطوعية، وهو قطاع المنشآت غير الهادفة للربح. إلى جانب تلك القطاعات السابقة، فهناك قطاع رابع يتعامل في نشاطه مع قضايا تمس النطاق الإقليمي والدولي، وليس مجتمعاً بعينه، كما هو الحال بالنسبة لهيئة الأمم المتحدة، وجامعة الدول العربية، ومنظمة المؤتمر الإسلامي، ورابطة العالم الإسلامي، ومجلس التعاون لدول الخليج العربية. هذا التنوع في قطاعات المجتمع وأنشطته فرض وجوده على الإدارة، حيث أوجد لكل منها مجاله الخاص بالدراسة والممارسة، وإن كان ذلك لا يعني عدم التكامل بين هذه المجالات والاستفادة من بعضها بعضاً.

ونظراً لتعدد هذه المجالات فإننا سوف نركز هنا على شرح المجالين الرئيسين في الإدارة، وهما الإدارة العامة Public Administration وإدارة الأعمال Business Administration ثم نتعرض بعد ذلك بشيء من الإيجاز لبقية مجالات الإدارة الأخرى الأساسية.

### أ – الإدارة العامة :

عرضنا في الصفحات السابقة تعريف "الإدارة " فماذا تعني كلمة "العامة" الواردة في مصطلح "الإدارة العامة"؟ يقصد بكلمة "عامة" حكومية تميزاً لمجال الإدارة العامة عن بقية مجالات الإدارة الأخرى مثل إدارة الأعمال وإدارة الهيئات والمنظمات الخاصة وإدارة المنظمات الدولية. وبهذا يمكن القول بأن مجال الإدارة العامة هو جزء من موضوع "الإدارة" متخصص في الإدارة الحكومية. وتبعاً لذلك يمكن تعريف "الإدارة العامة " بأنها تنفيذ السياسة العامة للدولة بما يؤدي إلى خدمة الصالح العام. .ووفقاً لهذا التعريف، فإن الإدارة العامة تشمل جميع المهام الحكومية المتعلقة بالسيادة كالدفاع والأمن والقضاء، والمهام المتعلقة بالاقتصاد كإصدار النقود ووضع الخطط التنموية الاقتصادية وتنفيذها ومتابعتها كوزارة المالية ووزارة التخطيط، والمهام المتعلقة بالجوانب التعليمية والثقافية كما هو الشأن في وزارات التربية و التعليم، والجامعات وغيرها، ثم المهام المتعلقة بالجوانب الاجتماعية المتمثلة في دور الرعاية الاجتماعية وخدمة المسنين والمحتاجين. وبالطبع فإن الجهات الحكومية المنوطة بهذه المهام تختلف من مجتمع لآخر، وذلك بحسب طابعها السياسي ونمط التنظيم الإداري فيها.




الإدارات الحكومية مهمتها خدمة الصالح العام

## ب- إدارة الأعمال:

تعرف إدارة الأعمال بأنها "**إدارة النشاطات والمشروعات ذات الطابع الاقتصادي الهادف إلى تحقيق الربح**".

لقد ارتبط ظهور إدارة الأعمال، كمجال من مجالات الإدارة بظهور المؤسسات أو الشركات الخاصة التي قامت بدور كبير في حياة الإنسان بل والمجتمعات سواء على المستوى المحلي أو الدولي. هذه المؤسسات تقوم بتوفير العديد من السلع بل والخدمات المختلفة للأفراد والمنظمات والمجتمعات. هذه المؤسسات الخاصة تتفاوت في حجمها وقدراتها المالية فمنها الصغير الذي يقتصر تأثيره على الأسواق المحلية للمجتمع ويتمتع بقدرة مالية محدودة في حين أن هناك المؤسسات أو الشركات الكبرى عابرات القارات التي لم يعد تأثيرها مقتصراً على المجتمعات التي نشأت ونمت فيها بل تجاوزتها إلى مجتمعات أخرى. وقد بلغت بعض هذه المؤسسات من الضخامة بحيث إن ميزانياتها تتجاوز في كثير من الأحيان ميزانية مجموعة من ميزانيات بعض الدول النامية. هذه المؤسسات والشركات الضخمة تعد اليوم من أكبر العوامل المحركة لدعوة " العولمة" التي يأتي في مقدمة مطالبها فتح الأسواق العالمية لمنتجاتها وإزالة جميع القيود التي تحول دون ذلك.




هناك شركات عالمية ضخمة تفوق ميزانياتها ميزانيات بعض الدول

لقد فرضت إدارة الأعمال وجودها كمجال من مجالات الإدارة حيث أصبح لها أقسامها المتخصصة في الكثير من جامعات العالم المرموقة. بل لقد أصبحت المهارات المطلوبة لإدارة مؤسسات قطاع إدارة الأعمال وشركاته أكثر تعقيداً وتطوراً عما كانت عليه في السابق.

## ج – إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة:

تعني إدارة أوجه النشاط الذي يتوافر في بعض المنظمات التي تقدم خدماتها إلى بعض الفئات الخاصة ولا تهدف إلى تحقيق الربح.

هذا المجال من مجالات الإدارة يختلف عن الإدارة العامة في أنه لا يهدف إلى تقديم خدمات عامة، إنما يهتم بفئة خاصة من المجتمع. من ناحية أخرى فإنه يختلف عن منظمات الأعمال من حيث إنه لا يهدف إلى تحقيق أرباح بمفهومها العام، وإنما توجه دخلها إلى رعاية الفئة الخاصة بها، من أمثلة هذه الهيئات والمنظمات والجمعيات الخيرية والجمعيات العلمية والهيئات التطوعية.

وعلى الرغم من أن إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة تختلف عن الإدارة العامة وإدارة الأعمال إلا أنها في الغالب تخضع للأنظمة التي تضعها الدولة بغرض حماية المواطنين والعاملين من سوء الاستغلال أو صيانة الأمن العام والسياسة العامة في مجالاتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسة.

## د – الإدارة الإقليمية الدولية:

يختص هذا المجال من الإدارة بإدارة المنظمات التي لها صفة الإقليمية، أو الدولية التي لا تتبع أياً من الحكومات التي تنشأ في دولها وتهدف إلى خدمة المجتمع الإقليمي أو العالمي أو جزء من العالم، مستعينة في ذلك بالإمكانات التي تسهم في تقديمها الدول المشاركة.

ومن أمثلة المنظمات الإقليمية والدولية، منظمة المؤتمر الإسلامي، ورابطة العالم الإسلامي، ومجلس التعاون لدول الخليج، وجامعة الدول العربية، وهيئة الأمم المتحدة والوكالات المتخصصة التابعة لها ومنظمة الصحة العالمية.



جامعة الدول العربية

هذا المجال من الإدارة غالباً ما يهتم بالمشكلات التي تثيرها عملية اختيار الموظفين الدوليين، وترقيتهم، ونقلهم والاستغناء عنهم ومكافآتهم والنواحي المتعلقة بولائهم للمنظمات التي يعملون بها والتزاماتهم وروحهم المعنوية، وما إلى ذلك من مسائل ذات طابع إقليمي أو دولي، وذلك بالطبع إضافة إلى دراسة القضايا المتعلقة بالمهام الأصلية لهذا النوع من المنظمات.



الجمعيات الخيرية نموذج لإدارة الهيئات والمنظمات الخاصة

## مشروعات الأعمال

يشيع استعمال مصطلح "Business" ليشير إلى المؤسسات والشركات والكيانات التي يقيمها الأفراد والمجموعات لتحقيق الربح. ويطلق عليها أحياناً "المشروع" "Project".

وتختلف المشروعات من حيث حجمها لتكون شركات عملاقة تتجاوز ميزانياتها ميزانيات بعض الدول، مثل مايكروسوفت، وشركة سوني، وشركة سابك، وأرامكو إلى مشروعات صغيرة مثل مغسلة ملابس، أو محل خباز صغير.

وهناك عدة شروط لكي نصف النشاط بأنه مشروع أعمال (مشروع تجاري) هذه الشروط تتلخص فيما يأتي:

١. أن يقدم شيئاً نافعاً، إما أن يكون سلعة أو منتجاً Product أو أن يقدم خدمة Service فمن أمثلة المنتجات إنتاج خبز، وألبان، ومعلبات غذائية، وسيارات، وملابس، وغيرها. ومن أمثلة الخدمات، خدمات بنكية، وخدمات السفر والسياحة، خدمات التعليم والصحة.
٢. أن يهدف إلى تحقيق الربح، أي أن قيام المشروع يهدف إلى أن يحقق لصاحبه عائداً مادياً، وليس لتقديم خدمة عامة أو تطوعية.
٣. أن يكون نشاطاً اقتصادياً، أي أنه يعتمد على المبادئ، والأسس الاقتصادية التي تقوم على حساب التكلفة والربح والخسارة، فهو ليس نشاطاً اجتماعياً، أو سياسياً.
٤. أن يكون منظماً، وله صفة قانونية، أي أن يكون للمشروع أسس تنظيم مستديمة، كما أن له صفة اعتبارية، واسم محدد، وكيان قانوني، ليس مجرد صفقة عابرة تنتهي بانتهاء الصفقة.

٥. أن يقوم عليه أفراد، أي أن المنظمين المديرين له أفراد، وليس حكومات. ويمكن لهؤلاء الأفراد أن يقيموا مشروعاً فردياً كشخصيات أهلية أو أن يقيموا منظمات كشخصيات اعتبارية.

## الأشكال القانونية لمشروعات الأعمال:

هناك عدة أشكال قانونية لمنشآت الأعمال قد تختلف في تفصيلاتها من دولة إلى أخرى، ولكنها تتفق بالشكل العام لها. ويمكن تقسيم الشركات بحسب شكلها القانوني إلى شكلين رئيسين هما: المنشآت الفردية، والشركات.

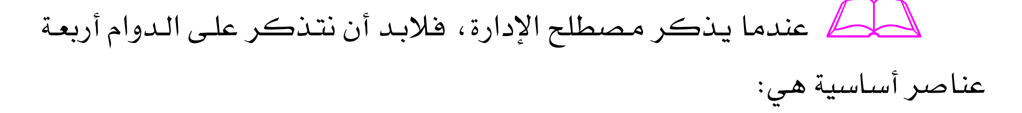
كما تنقسم الشركات إلى شكلين رئيسين هما: شركات الأفراد (الأشخاص)، وشركات الأموال.

ويوضح الجدول رقم (١- ١) ملخصاً تعريفياً بأهم خصائص كل شكل ومزاياه وعيوبه.

## الجدول رقم (١- ١) أشكال الملكية في مشروعات الأعمال

| شكل الملكية | النوع | الخصائص | المزايا | العيوب |
|---|---|---|---|---|
| الملكية الفردية | منشأة فردية | يملكها شخص واحد | ١) سهولة التأسيس.<br>٢) حصول المالك على جميع الأرباح.<br>٣) حرية الإدارة.<br>٤) سرعة اتخاذ القرار.<br>٥) الاستقلالية وسرية العمل. | ١) المسؤولية غير محدودة<br>٢) صعوبة الحصول على قروض.<br>٣) صعوبة التوسع في العمليات. |
| شركات الأشخاص تقوم على الاعتبار الشخصي وعلى الثقة المتبادلة بين الشراء | شركات التضامن | المسؤولية عن ديون الشركة غير محدودة وتضامنية مع سائر الشركاء وتمتد إلى الأموال الخاصة لكل منهم. | الإدارة لشخص يتم اختياره بإجماع الشركاء. | ١) المسؤولية عن الديون غير محدودة.<br>٢) الحصص في الشركة غير قابلة للتداول.<br>٣) لا يدخل شريك جديد إلا بموافقة جميع الشركاء.<br>٤) الشريك المتضامن تاجر لذا لا يجوز للموظف أن يكون شريكاً متضامناً. |
| | شركة توصية بسيطة | **تتكون من :**<br>١) شركاء متضامنون مسؤولون شخصياً وتضامنياً عن ديون الشركة.<br>٢) شركاء موصون أي أصحاب أموال وخارجين عن الإدارة ومسؤولين عن ديون الشركة بقدر حصصهم في رأس المال.. | المدير يتم اختياره من الشركاء المتضامنين. أما الشريك الموصي، فلا يجوز له إدارة الشركة. | عيوب شركة التضامن نفسها بالإضافة إلى إمكانية انتهاء الشركة في حالة وفاة أحد الشركاء. |
| | شركة المحاصة | شركة مستترة عن الآخرين تعقد بين شريكين أو أكثر للقيام بأعمال يؤديها أحد الشركاء باسمه واقتسام ما ينتج عنها من ربح (العلاقة بين الشركاء داخلية ولا وجود للشركة أمام الآخرين). | ١) لابد من توفر شروط عامة وخاصة لصحتها.<br>٢) ليس للشركة موطن ولا جنسية.<br>٣) ليس لها ذمة مالية منفصلة عن ذمم الشركاء ( مسؤولية الشريك القائم بالعمل دون الشركاء الآخرين).<br>٤) حصصها ليست أسهماً قابلة للتداول. | |

| شكل الملكية | النوع | الخصائص | المزايا | العيوب |
|---|---|---|---|---|
| | | | ٥) ليس لها مدير يعمل باسمها. | |
| شركات الأموال تقوم على الاعتبار المالي أي على ما يقدمه كل مالك من أموال | شركة مساهمة | كل شريك فيها مسؤول بقدر حصته في رأس المال، حيث يقسم رأس مالها إلى أسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول. | ١) لا عبرة لشخصية الشريك.<br>٢) لا تنفض بموت أو إفلاس أحد الشركاء.<br>٣) المسؤولية فيها محدودة.<br>٤) لا يعتبر المساهم تاجراً.<br>٥) قابلية الأسهم للتداول.<br>٦) الإدارة : مجلس إدارة وجمعية عمومية. | تحتاج إلى إجراءات للتأسيس والترخيص. |
| | شركة التوصية بالأسهم | شركة تتكون من فريقين من الشركاء:<br>• فريق يضم على الأقل شريكاً متضامناً مسؤولاً في جميع أمواله عن ديون الشركة.<br>• وفريق يضم شركاء مساهمين عددهم على الأقل أربعة مسؤولين بحدود حصصهم في رأس المال. | ١) شركاء متضامنون وموصون.<br>٢) الشريك المتضامن يتولى الإدارة الخارجية.<br>٣) تختلف عن شركة التوصية البسيطة في أن أسهم الموصين قابلة للتداول.<br>٤) الشريك الموصي غير تاجر.<br>٥) قواعد الإدارة فيها هي القواعد في التوصية البسيطة نفسها. | |
| شركة ذات المسؤولية المحدودة | شركة وسط بين شركات الأشخاص والأموال وهي تتكون من شريكين أو أكثر مسؤولين عن ديون الشركة بقدر حصصهم في رأس المال ولا يزيد عدد الشركاء عن خمسين شريكاً. | **تشبه شركات الأموال في الآتي:**<br>١) تتخذ القرارات بالتصويت.<br>٢) إذا زاد عدد الشركاء عن عشرين لزم تكوين مجلس مراقبة.<br>٣) ملزمة بتكوين احتياطي نظامي.<br>٤) لا تنحل بوفاة أحد الشركاء.<br>**تشبه شركات الأشخاص في الآتي:**<br>١) لا يزيد عدد الشركاء عن خمسين.<br>٢) لا تطرح الصكوك للاكتتاب العام.<br>٣) الحصص غير قابلة للتداول. | ١) تتحدد مسؤولية كل شريك بقدر حصته في رأس المال.<br>٢) لا يسمح لها بمزاولة أعمال البنوك.<br>٣) يسمح للأشخاص الطبيعيين بالمساهمة فقط بخلاف الشركات المساهمة.<br>٤) يقسم رأس المال إلى حصص متساوية القيمة.<br>٥) لا تنتهي الشركة بوفاة أحد الشركاء. | **حالات بطلان الشركة ذات المسؤولية المحدودة:**<br>١) زيادة عدد الشركاء عن خمسين.<br>٢) تأسيس الشركة عن طريق الاكتتاب العام.<br>٣) اشتراك أحد الأشخاص المعنويين.<br>٤) إذا لم يتضمن عقد الشركة توقيع جميع الشركاء أو وكلائهم.<br>٥) إذا لم تدفع الحصص كاملة عند التأسيس.<br>٦) إذا زاد عدد الشركاء عن عشرين ولم يعين في العقد مجلس مراقبة. |



## عناصر الإدارة Management Elements

عندما يذكر مصطلح الإدارة، فلابد أن نتذكر على الدوام أربعة عناصر أساسية هي:

١- **المنشأة:** تمثل الجهاز الإداري المنوط به تحقيق أهداف معينة يؤديها للمجتمع سواء أكانت هذه الأهداف عبارة عن خدمات مثل التعليم والصحة أم منتجات مثل المواد الغذائية والمواد البترولية والحاسبات الآلية والبرامج المرتبطة بها... إلخ.

٢- **الوظائف:** تتضمن أية منظمة عدداً من الوظائف التي تعكس إلى حد كبير الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. هذه الوظائف تشمل الوظائف الإدارية، أو التنفيذية، أو المساعدة. حيث تتكامل فيما بينها من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وتعد الوظائف الإدارية مهمة جداً بالنسبة لأداء أي منظمة ويسمى الأشخاص الذين يشغلون هذه الوظائف بالمديرين.

٣- **المهام:** تمثل المهام حركة النشاط في أية منظمة حيث يتم من خلال هذه المهام المنوطة بالوظائف العمل على تحقيق أهداف المنظمة. ولما كان المديرون الذين يشغلون الوظائف الإدارية يمثلون حجر الأساس في أداء أية منظمة فإن المهام التي يؤديها هؤلاء المديرون يطلق عليها **العملية الإدارية أو وظائف الإدارة.**

٤- **الموارد:** لكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها فلابد أن تتاح لها الموارد. هذه الموارد يمكن تصنيفها في ثلاث فئات رئيسة هي الموارد البشرية وتشمل الأشخاص الذين يشغلون وظائف المنظمة، والموارد المادية وتتمثل في الميزانيات ومصادر الدخل والتمويل، والأدوات المتعلقة بالمعلومات التى يترتب على أساسها اتخاذ قرارات المنظمة في جميع عناصر العملية الإدارية.

## العملية الإدارية:

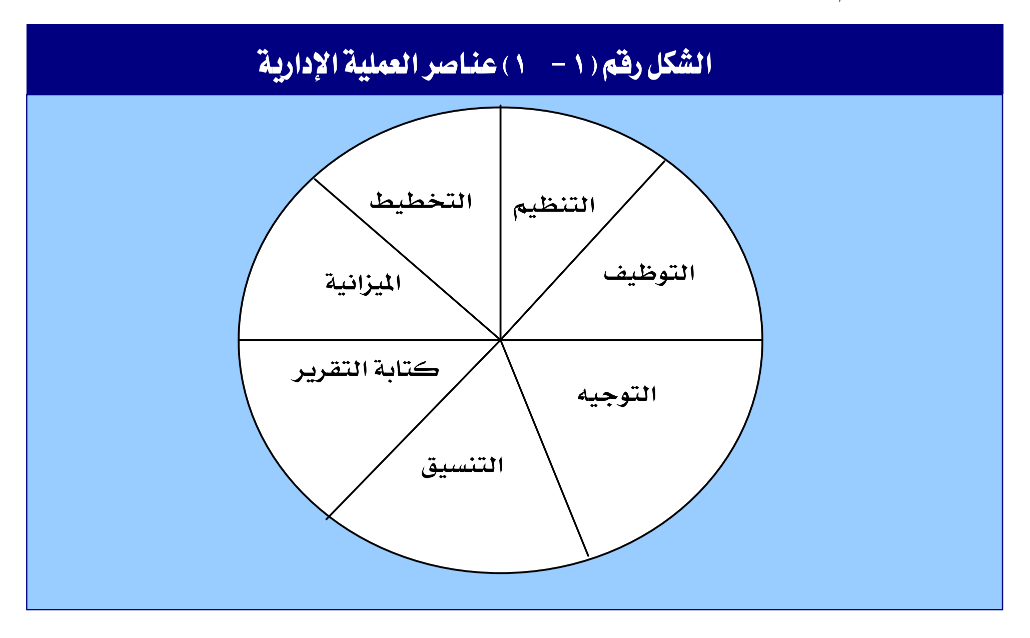
تعكس وظائف الإدارة وتمثل النشاط الرئيسي للإداريين، وهذا يعني أن المديرين بالدرجة الأولى هم المعنيون بمباشرة هذه العملية لتحقيق أهداف محددة في المنظمة. هذا المفهوم للمديرين لا يقتصر على كبار الإداريين فقط. وإن كانوا يقومون بالدور الرئيس في العملية الإدارية. إذ أن هذه العملية تمثل النشاط الأساس للرؤساء والمشرفين في المنظمة بجميع مستوياتهم العليا والمتوسطة والتنفيذية.

أما فيما يتصل بالجزء الثاني من السؤال المتعلق "بالعناصر الأساسية التي يتضمنها مفهوم العملية الإدارية" فيمكن القول: إنه لا يوجد اتفاق بين علماء الإدارة فيما يتعلق بعدد هذه العناصر أو حتى في بعض الأحيان مسمياتها. ففي حين يرى البعض أن العناصر الأساسية للعملية الإدارية تمثل في ثلاثة عناصر هي التخطيط والتنظيم والرقابة. نجد أن بعض مفكري الإدارية يقتصر على تحديد هذه العناصر أو الوظائف الإدارية في أربعة عناصر هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. أما هنري فايول Henry Fayol عالم الإدارة الفرنسي الذي يُعد أول من وجه الأنظار إلى عناصر الإدارة أو وظائفها فقد حددها في أربع عشرة وظيفة تم اختصارها فيما بعد من قبل المفكرين والإداريين في خمسة عناصر، هي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق، والرقابة. بعد ذلك جاء عالم الإدارة المشهور لوثر جوليك Luthr Gulick الذي حاول تطوير عناصر العملية الإدارية التي قدمها عالم الإدارة الفرنسي هنرى فايول، حيث حددها في سبعة عناصر رئيسة رمز إليها برمز POSDCORB، حيث يرمز كل حرف من هذه الكلمة إلى الحرف الأول من كل عنصر من عناصر العملية الإدارية، وهي:

١. التخطيط Planning
٢. التنظيم Organizing
٣. التوظيف Staffing
٤. التوجيه Directing
٥. التنسيق Co-Ordinating
٦. كتابة التقرير Reporting
٧. الميزانية Budgeting

هذه العناصر الرئيسة للعملية الإدارية ترتبط مع بعضها بعضاً ارتباطاً وثيقاً، بحيث يعتمد كل منها على الآخر ويمهد له. وتسير هذه العناصر في الغالب بشكل منتظم حيث تبدأ بالتخطيط الذي يعد نقطة البداية في العملية الإدارية، ثم التنظيم، فالتوظيف، ثم التوجيه، فالتنسيق، فكتابة التقارير، وتنتهي بإعداد الميزانية (الشكل رقم ١ – ١ عناصر العملية الإدارية).

الشكل رقم (١ - ١) عناصر العملية الإدارية




ومما يجدر ذكره هنا أن مفهوم عناصر العملية الإدارية قد تعرض للعديد من الانتقادات سواء فيما يتعلق بعدد عناصرها، حيث لم يذكر فيما بينها عنصر اتخاذ القرارات، الذي يعد أهم وظائف الإدارة، أو مسمياتها، وبخاصة فيما يتعلق بذكر عنصر الرقابة من عدمه كأحد العناصر الأساسية في هذه العملية. من ناحية أخرى يعارض بعض مفكري الإدارة فكرة التطبيق المتسلسل لهذه العناصر، حيث يرى بعضهم أنه ليس بالضرورة لأن تبدأ كل وظيفة من وظائف الإدارة بالتخطيط المنتهي بإعداد الميزانية، وإنما يتغير ترتيب تطبيق هذه العناصر بتغير المواقف الإدارية.

على أنه، وبالرغم من وجود هذه الانتقادات المتعلقة بعناصر العملية الإدارية، إلا أنه يمكن القول بأن هذه العناصر تعد من أكثر موضوعات الإدارة شهرة، وتطبق في جميع كتابات الإدارة والممارسات الإدارية في المنظمات.

من ناحية أخرى يجب أن نشير هنا إلى أن عناصر العملية الإدارية هذه ليست وليدة العصر الحاضر، كما أنها لم تكن مقصورة على كتابات علماء الإدارة الغربيين، وإنما وجدت تقريباً في جميع الحضارات الإنسانية، وعلى الأخص الحضارة الإسلامية. هذه الحقيقة يمكن تلمسها من خلال الرجوع إلى الممارسات الإدارية للمسلمين، منذ صدر الإسلام الأول بداية بعهد الرسول صلى الله عليه وسلم والخلفاء الراشدين من بعده، ثم الدول الإسلامية التي تلت عهد الخلفاء الراشدين. فلقد كان التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ماثلاً في جميع أنشطة الدولة الإسلامية المدنية منها والعسكرية ذلك أنه لم يكن بالإمكان أن يتاح للدولة الإسلامية في جميع عصورها أن تفتح الأمصار وتعمر الأرض وتنشر العدل والأمن في جميع أصقاع البلاد الإسلامية لولا وجود الإدارة الإسلامية التي تعي وتمارس أهمية وظائف الإدارة أو عناصر العملية الإدارية.

مما سبق نخلص إلى القول: إن عناصر العملية الإدارية متعددة وتبعاً لذلك فإننا سوف نركز في هذا المقرر على جانبين مهمين هما: وظائف الإدارة ووظائف المنشأة. وتشمل وظائف الإدارة: التخطيط واتخاذ القرارات والتنظيم والتنسيق والتوجيه الذي سنفصله في فصول هي القيادة والدافعية (الحوافز) والاتصالات الإدارية وأخيراً الرقابة.

أما وظائف المنشأة، فتشمل: إدارة الموارد البشرية، وإدارة التسويق، وإدارة الإنتاج، وإدارة نظم المعلومات، والإدارة المالية.

## مصطلحات:

| | |
|---|---|
| Management | الإدارة |
| Objectives of Management | أهداف الإدارة |
| Management Science | علم الإدارة |
| Management Functions | وظائف الإدارة |
| Planning | التخطيط |
| Organizing | التنظيم |
| Directing | التوجيه |
| Coordinating | التنسيق |
| Business Adminstration | إدارة أعمال |
| Public Adminstration | إدارة عامة |

# أسئلة وتمارين للمناقشة

## أولاً: حدد مدى صحة أو خطأ العبارات الآتية مع التعليل.

١ – (   ) تنقسم الشركات إلى شكلين رئيسين هما: شركات الأشخاص، وشركات الأموال.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٢ – (   ) الإدارة علم، وليست فناً.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٣ – (   ) هنري فايول أول من حدد عناصر الإدارة بأربع عشرة وظيفة.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٤ – (   ) الفعالية هي عمل الشيء الصحيح، بينما الكفاية عمل الأشياء بطريقة صحيحة.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٥ – (   ) إدارة المنظمات الخاصة تعني إدارة أوجه النشاط الذي يتوافر في بعض المنظمات التي تقدم خدماتها إلى بعض الفئات الخاصة، ولا تهدف إلى تحقيق الربح.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٦ – (   ) إدارة الأعمال متخصصة في الإدارة الحكومية، ومجالها هو القطاع العام.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

## ثانياً: أسئلة تحليلية:

س١: تمثل الإدارة عنصراً مهماً في حياة الفرد والمنظمة والمجتمع، اذكر أهم النقاط التي يمكن التدليل بها على هذه الأهمية؟

س٢: ما هو التعريف الذي تراه مناسباً لمفهوم "الإدارة"؟ وما هي ابرز العناصر التي يتضمنها هذا التعريف؟

س٣: يذهب بعضهم إلى القول بأن الإدارة علم في حين يذهب بعضهم الآخر إلى القول بأنها فن؟ أي من وجهة النظر تميل إليها؟ وكيف تدعم وجهة نظرك هذه؟

س٤: يوجد في المملكة العربية السعودية عدد من الهيئات والمنظمات الخاصة مثل الجمعيات الخيرية والجمعيات العلمية – اضرب أمثلة على هذه الهيئات، وبيّن هدف كل منها.

س٥: ما المقصود بالعملية الإدارية؟ وما هي أبرز عناصرها؟

س٦: ناقش أوجه الاختلاف و الاتفاق بين إدارة الأعمال والإدارة العامة، مع ذكر الأمثلة التطبيقية على ذلك.

س٧: صنف الكيانات الآتية وفق الجدول الموضح أدناها:

الهيئة العليا للسياحة، والندوة العالمية للشباب الإسلامي، وأسواق بندة، والبنك الأهلي التجاري، ونادي الهلال، والمنظمة الدولية لحقوق الإنسان، وكلية الأمير سلطان للسياحة، والغرف التجارية الصناعية، وجامعة الملك خالد بأبها، ووزارة التجارة والصناعة، وشركة عبد اللطيف جميل المحدودة، وقناة المجد الفضائية، والمراعي، وشركة مايكروسوفت، وجمعية النهضة النسائية، وجريدة الاقتصادية، ومنظمة الصحة العالمية، ومجلس القضاء الأعلى، وشركة اسمنت اليمامة، وجمعية الأطفال المعاقين.

| قطاع خاص | هيئات ومنظمات خاصة | منظمات إقليمية ودولية | قطاع عام |
|---|---|---|---|
| | | | |

## مواقع إدارية على الإنترنت :

قم بزيارة موقع الكتاب وابحث في رابط المواقع الإدارية لمزيد من المعلومات الإثرائية.



## رواد الأعمال

### الأمير الوليد بن طلال



الأمير الوليد بن طلال بن عبد العزيز، ولد في مدينة الرياض في شهر مارس عام ١٩٥٧م، وهو حاصل على بكالوريوس في العلوم الإدارية والاقتصادية من كلية Menlo College في كاليفورنيا عام ١٩٨٩م، وحاصل على الماجستير من جامعة Syracuse في نيويورك عام ١٩٨٥م.

قال الأمير الوليد، إن الرغبة في العمل الحر والاستثمارات كانت السبب الرئيسي لدخوله مجال المال والأعمال. وأوضح أن هذه الرغبة تولدت بعد تخرجه من الجامعة حيث بدأ العمل لحسابه الخاص من خلال مبلغ ١٠٠ ألف ريال ( ٢٦,٦٦٧ ألف دولار ) كانت هدية من والده الأمير طلال بن عبد العزيز.

قام بتأسيس مؤسسة المملكة القابضة للتجارة والمقاولات عام ١٩٨٠م وبعد ١٦ شهراً تم تحويل المؤسسة إلى شركة قابضة تعرف الآن بـ ( شركة المملكة القابضة).

وكان لاستثماره في الأسهم عام ١٩٩١م الأثر الأكبر في نجاح اسمه في عالم الاستثمار، وكانت قيمة هذه الأسهم وقتها تقدر بـ ٧٩٠ مليون دولار وتقدر قيمتها الآن بـ ٨,٦ مليار دولار.

ويقول (لقد أرسيت قواعد أشرف عليها بالتنسيق مع فريق متمكن من التنفيذيين في شركة المملكة القابضة).

ويستخدم سموه أساليب الإدارة الحديثة التي تعتمد على إعطاء قوة القرار للمديرين المعنيين في الشركات التابعة مع متابعة مستمرة لأمور هذه الشركات ومراقبة الاستثمارات في العالم عبر فريق متخصص يقوم بشكل دوري بتزويده بالتقارير الوافية عن كيفية سير العمل.

يمتلك أيضاً شركات عدة ويساهم في ملكية كبرى الشركات العالمية في المجالات والأنشطة المختلفة ولا تخلو قائمة أثرياء العالم من ذكر اسم الوليد أكبر أثرياء العرب بثروة بلغت أكثر من ٢٤ مليار دولار أمريكي.

## علماء الإدارة

### فريدريك تايلور

فريدريك تايلور من رجال الفكر الإداري، ويعد من مؤسسي الإدارة العلمية، وقد عرف الإدارة بأنها (المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن الطرق وأرخص التكاليف). ولقد عرفت أفكار فريدريك تايلور من خلال كتابه (مبادئ الإدارة العلمية) الذي نشر في عام ١٩١١م والذي تضمن دراساته التجريبية للحركة والزمن باعتبارها حجر الزاوية في الإدارة العلمية لأنها تؤدي إلى تحقيق الكفاية الإنتاجية عن طريق الاستغلال الأمثل للقوى البشرية والموارد المادية، كذلك أثبت فريدريك في هذا الكتاب أن الخسارة الكبيرة التي منيت بها البلاد على المستوى القومي في عهده ترجع إلى نقص الكفاية في جميع الأعمال اليومية تقريباً، وإن هذا التناقص يعود إلى الافتقار لإدارة المنظمة وليس لعدم توافر الرجال الأكفاء فحسب لهذا فإنه يرى أن الإدارة العلمية تستطيع أن تلعب دوراً مهماً في معالجة العجز في الكفاية الإنتاجية، وأن هذه الإدارة العلمية يمكن أن تقوم على أساس من القواعد والمبادئ والقوانين التي تحدد العلاقات بين الأشخاص والأشياء، وأنه متى اكتشفت هذه الأسس التي يخضع لها العمل الإداري، فإنه يمكن تطبيقها في كافة مجالات النشاط البشري.

كذلك فقد طالب فريدريك تايلور بأربعة أمور لو عمل المديرون على الأخذ بها لأتت لهم بأحسن الثمار. وهي كما يأتي:

- استبدال العمل البدائي المرتجل بآخر يقوم على الأسلوب العلمي القائم على التجربة والتحليل.
- الاستعانة بالتدريب العلمي واختيار العمال على أساس سليم مما يؤدي إلى تنمية النشاط وإتقانه.
- العمل على تحقيق التعاون بين الإدارة والعمال؛ لكي ينجز العمل وفقاً للطريقة العلمية.
- ضرورة تقسيم المسؤولية بين المديرين والعمال بحيث يتحمل المديرون مسؤولية التخطيط وتنظيم العمل، ويتحمل العمال مسؤولية التنفيذ مع تقرير الحوافز الملائمة التي تدفعهم إلى إتقان عملهم.

ومع أن فريدريك تايلور لم يعلن عن المبادئ التي استنبطها والمطالب التي نادى بها إلا في عام ١٩١١م فإن حركة الكفاية الإنتاجية التي بدأها قبل ذلك بسنين أثارت كثيراً من الجدل بين المفكرين في بلده وعارضها العمال ممثلين في نقاباتهم معتبرين أن ما أبداه من أفكار تلغي أهمية العامل وخبرته حيث يقلل الأسلوب العلمي من هذه الأهمية وتلغي شخصية العامل وتجعله كالآلة سواء بسواء.

ولم تمر سنوات قليلة حتى اعترف الجميع بفضل فريدريك تايلور على الإدارة، ولقد طبقت آراؤه في كثير من المنشآت في ذلك العهد، وأسفر تطبيقها عن نجاح مشهود.




# التطور التاريخي للفكر الإداري

## Historical Development of Management



## الأهداف التعليمية للفصل :

 يهدف هذا الفصل إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من:

١. الربط بين الفكر القديم والحديث للإدارة.
٢. معرفة مدارس الإدارة المختلفة.
٣. التفريق بين المدارس.
٤. معرفة خصائص كل مدرسة وعيوبها.

## محتويات الفصل

- **مقدمة**
- **المدرسة الكلاسيكية ( التقليدية )**
- **مدرسة العلاقات الإنسانية**
- **المدرسة التجريبية**
- **مدرسة النظم الاجتماعية**
- **المدرسة المعاصرة في الإدارة**

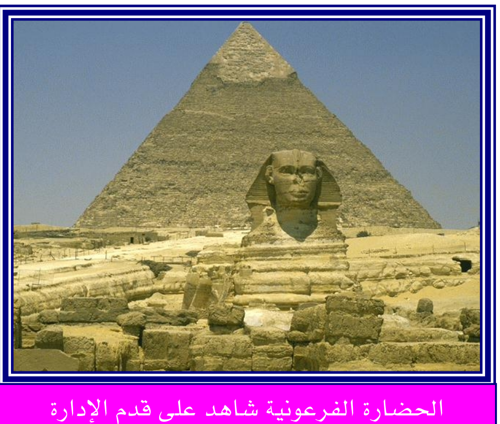
## مقدمة Introduction

لا يمكن لأحد الجزم إطلاقًا بأن نشأة الإدارة وتطورها قد ارتبط بأمة أو حضارة دون غيرها أو أنها وجدت في زمان ومكان محدد. بل يمكن القول بأن الإدارة نشاط لازم الجماعات البشرية منذ نشأتها سواءً مارسته عن وعي أم لم تشعر به وهو يتمثل في كثير من النشاطات ابتداء من الأسرة وانتهاء بأعمال الدولة والمنظمات الدولية.

فلقد تركت لنا الحضارات الإنسانية التي من بينها الحضارة المصرية والبابلية والصينية والإغريقية والرومانية والإسلامية ما يدل على وجود فكر إداري ساعد هذه الحضارات على النشوء والتطور يشهد على ذلك ما تركته لنا هذه الحضارات من آثار فكرية ومادية.

هذه الحقيقة المتعلقة بعمومية وجود الإدارة في جميع الحضارات الإنسانية أشار إليها مارشال ديموك في كتبه حول تاريخ الإدارة؛ حيث ذكر أن الإدارة كانت موضع اهتمام الحضارة المصرية والحضارة الإغريقية والصينية وغيرها من الحضارات القديمة تدل على ذلك أقدم السجلات التي أمكن العثور عليها. هذا الاهتمام نابع من إدراك الإنسان في جميع الحضارات والعصور بأن الإدارة عنصر أساس وموجه رئيس في كافة شؤون حياته. وللتدليل على وجود الإدارة وأهميتها في جميع الحضارات نشير هنا إلى أن الحضارة الإسلامية لم تكن لتشهد هذا التطور والرقي الذي حققته بتوفيق الله، لولا وجود الإدارة التي كانت تستند إلى القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة. لقد كانت هذه الإدارة تؤكد على قيم الإيمان بالله والإحسان والأمانة والإخلاص في العمل والعدل. لقد كانت هذه القيم متمثلة في كتابة أولئك الرواد المسلمين في المجال الإداري من أمثال أبو نصر محمد الفارابي، وأبو الحسن الماوردي، وأبو العباس القلقشندي،

وأبو حامد محمد الغزالي، وتقي الدين أحمد بن تيمية، وعبد الرحمن بن خلدون، وأبومحمد عبد الله بن قتيبة.


الحضارة الفرعونية شاهد على قدم الإدارة

على أنه، ومع مرور الوقت وزوال قوة دول الحضارات القديمة وظهور الحضارات الحديثة التي تمثلها في الوقت الراهن الحضارات الغربية، وبالتحديد الحضارة الأوروبية والأمريكية، نجد أن الإدارة قد اتخذت مكانة وأهمية مرموقة نابعة من إدراك الباحثين والممارسين من ذوي القرار السياسي والإداري بأهمية الإدارة في تسيير جميع شؤون الحياة. وتطورت الإدارة تطوراً كبيراً خلال العصر الحديث لا يضاهيه تطور سابق في غيرها من الأمم. لذا ونتيجة لعلو الحضارة الغربية نجد أن كتابة تاريخ تطور الإدارة قد اتخذ منحى آخر حيث كتب من خلال نظرة المنتمين إلى هذه الحضارة فارتبطت بحضارتهم دون غيرهم من حضارات الأمم الأخرى. بل إنه حتى في داخل هذه الحضارة الغربية نجد أن كل مجتمع فيها يكتب تاريخ تطور الإدارة وقيمها من خلال رؤيته الخاصة ذات الصلة بمجتمعه وثقافته.

وإجمالاً، فلقد تطورت الإدارة في العصر الراهن ممثلة في الحضارة الغربية عبر خمس مدارس رئيسة، حيث ركزت كل مدرسة من هذه المدارس من خلال روادها على مجموعة من القيم التي تميزها عن غيرها من المدارس الأخرى. هذه المدارس الخمس تتمثل في المدرسة الكلاسيكية (التقليدية)، ومدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة التجريبية ومدرسة النظم الاجتماعية، والمدرسة المعاصرة وسوف نعرض المضامين الفكرية لهذه المدارس بشيء من التفصيل.

## المدرسة الكلاسيكية ( التقليدية )

تمثل هذه المدرسة المرحلة الأولى من تطور الفكر الإداري الحديث الذي يرى ضرورة معاملة الإنسان على أساس أنه شبيه بالآلة بالتمام، حيث يتم تحفيزه بواسطة المكاسب المادية. هذه القيم كانت قائمة على مناهج أساسية من التنظيم التي تم تحليلها منذ ما يقرب من مئة سنة مضت. لقد بدأ هذا التحليل العالم الألماني ماكس ويبر Max Weber، حيث وصف المفاهيم المتعلقة بالسلطة وتدرجها والأطوار والإجراءات الرسمية. مثل هذه الوسائل التنظيمية تمكن الآلة البشرية أو البيروقراطية من أن يتم تصميمها لتأدية مهام معقدة ولكنها روتينية متكررة.

**ويمكن تلخيص السمات الأساسية لنموذج ماكس ويبر البيروقراطي في النقاط الآتية:**

(١) إن تقسيم العمل يؤدي إلى استخدام جميع الخبرات في المنظمة.

(٢) إن تنظيم المكاتب يجب أن يتبع مبدأ التدرج الهرمي، بمعنى أن كل مرؤوس يقع تحت إشراف رئيس ورقابته.

(٣) ضرورة وجود نظام لضبط نشاط المنظمة والعاملين بها.

(٤) إن الإداري الناجح هو ذلك الفرد الذي يدير جهازه بطريقة رسمية غير شخصية دون أي نوع من العاطفة.

(٥) إن الخدمة في المنظمة البيروقراطية يجب أن تبنى على أساس حماية العاملين من الفصل التعسفي، أو العشوائي.

(٦) إن التنظيم البيروقراطي قادر على تحقيق أعلى درجات الكفاءة.

وفي الوقت الذي وجدت فيه أفكار ماكس ويبر في البيروقراطية مكانتها ليس في ألمانيا فحسب بل في كثير من دول العالم برز اتجاه آخر في أوروبا وأمريكا ركز على الطرق التي يمكن بها أداء مهام العمل وذلك من أجل الحصول على

أقصى درجة ممكنة من عوامل الإنتاج المتوافرة في ذلك الحين. لقد كان الاتجاه الجديد مسايرًا لاتجاه البيروقراطية الميكانيكي أو الروتيني في أداء العمل وإن كان التركيز فيه على التحليل العلمي للعمل من أجل تحقيق قيمة الكفاية – أي أداء العمل بطريقة صحيحة. لقد تمثل هذا الاتجاه في كتابة كلٍّ من العالم الفرنسي هنري فايول H. Fayol والعالم الأمريكي فردريك تايلور F. Taylor حيث أشير إلى جهودهما فيما بعد باسم "حركة الإدارة العلمية". لقد ركز فايول اهتمامه على الوظائف اللازمة للإدارة السليمة في المصنع فتحدث عن وظائف ضرورية للإنتاج وحصرها في الوظائف الفنية والوظائف التمويلية والوظائف التجارية والوظائف التأمينية والوظيفية الإدارية. من ناحية أخرى فقد اهتم تايلور بتوزيع العمل في مراحله المختلفة وبضبط الوقت والحركة وعني بتدريب كل عامل على ما خصص له من عمل، واهتم بنوع العامل وبعلاقته بالمشرف.

وعلى الرغم من أن أفكار الإدارة العلمية وقيمها قد ترتب عليها الكثير من التقدم الصناعي في كل من أمريكا وفرنسا، إلا أن هذه الأفكار وبخاصة أفكار تايلور، قد وجدت مقاومة شديدة في المجتمع الأمريكي.

لقد كان من أبرز الانتقادات الموجهة إلى نظرية الإدارة الكلاسيكية (التقليدية) تلك المتعلقة بتجاهلها للنواحي الاجتماعية والسيكولوجية لسلوك الإنسان في المنظمات. وكمثال على تلك الانتقادات يوضح وايت White أن الإدارة التقليدية قد بنيت على ثلاثة افتراضات وهمية، هي:

- أولاً: إن الإنسان حيوان يفكر دائمًا بطريقة منطقية (عقلانية) ويهتم بتحقيق المكاسب الاقتصادية إلى أقصى الدرجات
- ثانياً: إن الفرد يتجاوب مع المحفزات الاقتصادية بصفة فردية.
- ثالثاً: إن الأفراد يماثلون الآلات بحيث يمكن معاملتهم بطريقة نمطية.

نتيجة لهذه الانتقادات بدأ في نهاية العشرينات وأوائل الثلاثينات الميلادية من القرن الماضي اتجاه جديد في تطور الإدارة، عرف باسم التحدي الإنساني والذي اتخذ فيما بعد مسمى العلاقات الإنسانية في العمل، وهو يمثل المرحلة الثانية من تطور الإدارة.

## مدرسة العلاقات الإنسانية

ظهرت هذه المدرسة، كما ذكرنا سلفًا كرد فعل يعارض الاتجاه التقليدي الذي نادى به ماكس ويبرو وفردريك تايلور F. Taylor الخاص بالكفاية الإدارية المبني على أساس النظرية غير الإنسانية للعامل. لقد كان من بين الأسماء البارزة التي أسهمت في ظهور هذا الاتجاه ونموه كل من ماري فوليت Mary p. Folleit والتون مايو Elton Mayo وشستر برنارد Chester Barnard وهربرت سايمون Herbert simon. وبالرغم من أن هؤلاء الباحثين يختلفون فيما بينهم فيما يتصل بنظرتهم نحو الأسلوب الأمثل في الإدارة إلا أنهم جميعًا يشتركون في نقد النظرية التقليدية للإدارة وعلى وجه الخصوص النظرية التي قدمها تايلور والتعديلات التي دخلت عليها.

من ناحية أخرى فإنه على الرغم من الإسهامات الكبيرة التي قدمها هؤلاء العلماء في مجال الإدارة الإنسانية إلا أنه يمكن القول بأنَّ مدرسة العلاقات الإنسانية قد ظهرت على أساس نتائج دراسات مصنع هاوثورن ( Hawthorne Studies ) في الولايات المتحدة الأمريكية التي أجراها التون مايو وزملاؤه في شركة وسترن الكتريك (Western Electric) لمدة خمس سنوات منذ عام ١٩٢٧م حتى عام ١٩٣٢م. لقد كانت القيمة البارزة في هذه المدرسة متمثلة في الاهتمام بالناس حيث اعتبرت الإنسان أهم عناصر الإدارة جميعًا كما نظرت إلى العمل باعتباره نشاطًا اجتماعيًا. من هذا المنطلق فقد اهتمت هذه المدرسة بالروح المعنوية للعاملين ودرجة الانسجام القائم بين المجموعة العاملة والحوافز والرضا الوظيفي.

لقد أظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية أنه لكي يمكن العمل على زيادة كفاءة العامل الإنتاجية، فإنه لا بد من نبذ أفكار المدرسة التقليدية في الإدارة والقيام بتحليل عميق للعوامل غير الرسمية للمنظمة. بناءً على ذلك، فقد بدأت تظهر

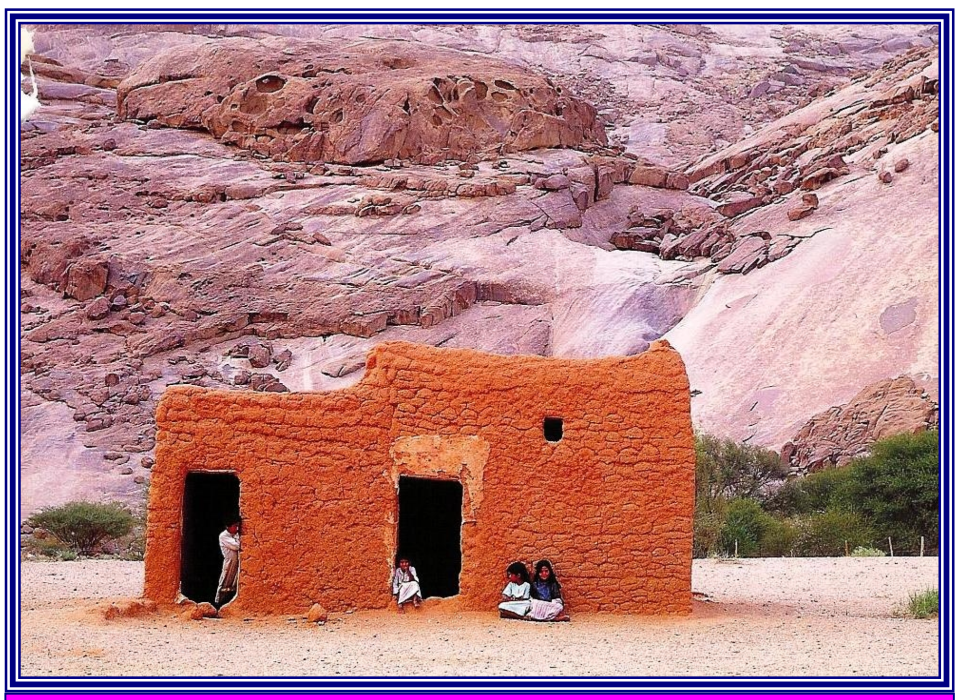
بعض الاقتراحات المرتبطة برفع الكفاية الإنتاجية للعاملين، والتي من بينها رفع المستوى التعليمي لهم والتأكيد على طرق اتخاذ القرارات الجماعية والإدارة بالمشاركة بصورها المختلفة ومن ثم تدريب المديرين، ليصبحوا قادة فرق، كما تم إدخال أساليب تحفيز جديدة إلى بيئة العمل.

لقد قادت أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية إلى ظهور قيم جديدة في الإدارة قائمة على أساس الحرية في العمل. لقد كان هذا التوجه ناجمًا من أفكار دوجلاس ماكجريجور Douglas McGregor عام ١٩٦٠م التي نشرها في كتابه الشهير "الجانب الإنساني للمنظمة The Human Side of Enterprise"، وهو الكتاب الذي قُدِّر له أن يكون ذا تأثير عميق على التفكير الإداري عبر العالم. لقد أوضح ماكجريجور أهمية أنظمة القيم الإدارية وذلك من خلال تقسيمه للمعتقدات الإدارية إلى مجوعتين متفاوتتين التي أطلق عليهما نظرية (X) ونظرية (Y) – والتي سنتستعرضها في فصل الدافعية- فالمديرون الذين يعملون وفقًا لنظرية (Y) يعتقدون أن الناس بطبيعتهم ايجابيون، جديرون بالثقة، محبون للآخرين وأصحاب آراء بناءة.

لقد حاول كثير من المديرين تطبيق أسلوب نظرية (Y) في الإدارة، لكنهم كانوا غير قادرين على أن يمضوا في العملية إلى نهايتها، وذلك بسبب ما ترتب على الحرية الزائدة في العمل من تشويش وارتباك، أدى إلى تدني الإنتاج، وعدم انضباط سلوك الأفراد في العمل.

وعلى الرغم من كل الإنجازات السابقة التي حققتها مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارات إلا أنها تعرضت للنقد الذي كان مصدره طرق البحث التي اعتمدت عليها هذه المدرسة في نتائجها. إذ يرى الكثير من منتقدي مدرسة العلاقات الإنسانية أنها توصلت إلى الكثير من التعميمات اعتمادًا على عدد محدد من

البحوث التي لا توفر أساسًا كافيًا لبناء نظرية علمية في الإدارة. إلى جانب ذلك فإن مدرسة العلاقات الإنسانية تركز اهتمامها على العوامل والمتغيرات الداخلية لبيئة العمل وتهمل البيئة الخارجية، وبناء عليه فهي تنظر إلى العمل على اعتبار أنه عنصر ثابت لا يتغير بتغير الزمن.



يظل الإنسان أهم عناصر الإدارة مهما تطورت مظاهر الحضارة

## المدرسة التجريبية

نتيجة للانتقادات التي واجهتها مدرسة العلاقات الإنسانية، وبخاصة ما يتعلق منها بالتركيز المبالغ فيه على الإنسان، باعتباره العنصر الوحيد في الإنتاج أمام البيئة الخارجية ظهرت المدرسة التجريبية في الإدارة والتنظيم، لقد ركز أصحاب هذه المدرسة على الجانب العملي في ممارسة الإدارة أكثر من تركيزهم على الجانب النظري منها. وتبعًا لذلك فإنهم يرون أن الإدارة من الممكن تعلمها عن طريق الممارسة العملية أكثر من الاعتماد على الخبرة النظرية المجردة. لقد ميز أصحاب هذه المدرسة بين اصطلاحين هما: الإدارة العلمية Scientific Management وعلم الإدارة Management Science. فالإدارة العلمية تعني الممارسة العملية للإدارة على أسس علمية، بينما يعني علم الإدارة البحث النظري في مجال العملية الإدارية. لذا نجد أن علم الإدارة له صلة بميادين عديدة من العلوم مثل: الرياضيات والاقتصاد وعلم النفس وعلم الاجتماع والهندسة وغيرها.

ويؤكد رواد المدرسة التجريبية من أمثال: وليام نيومان William W. Newman وبيتر دركر (1954) Peter F. Drucker على أن الإدارة تمثل ميدانًا محددًا أو مستقلاً من النشاط البشري وأن المعنى الأساس للإدارة واحد على الرغم من اختلاف التفصيلات الخاصة بأنواع النشاط البشري. مثل النشاط الإداري في الحكومة أو الإدارة العسكرية أو إدارة الأعمال.

لقد كانت القيمة البارزة في هذه المدرسة تتمثل في التأكيد على "مهنية الإدارة" حيث يعتقد روادها أنه من الممكن الوصول بالإدارة إلى ما يشبه المهنة المستقلة عن باقي المهن الأخرى. لذا نجد أن مناقشاتهم تتركز على الجوانب الفنية والجوانب الإدارية من عمل المدير حيث يشير بعض كتاب هذه المدرسة إلى أن أكثر المديرين عادة ما يصلون إلى مراكزهم الإدارية بفضل خبراتهم الفنية المتخصصة،

ولكن نجاحهم في شغل هذه الوظائف الإدارية يتوقف بدرجة أساسية على مدى إتقانهم لعملهم الإداري ومهارتهم الإدارية في قيادة المجموعة التي يديرونها. من ناحية أخرى يركز رواد هذه المدرسة وفي مقدمتهم بيتر دركر على أهمية توافر المعلومات وطرق نقلها بصفتها عنصرًا أساسيًا لتحقيق الكفاءة الإدارية.

لقد حاول أنصار المدرسة التجريبية طرح عدد من المبادئ لإدارة المنظمات من بينها :

١. تحديد الواجبات والمسؤوليات للمديرين وتحديد مهام لكل إدارة أو قسم.

٢. العمل على تضييق نطاق الإشراف بحيث يتراوح عدد المرؤوسين للرئيس الواحد ما بين خمسة ، وثمانية أشخاص باستثناء الظروف الخاصة.

٣. التأكيد على وجود درجة كبيرة من التفويض في المسؤوليات العملية اليومية مع وجود ضوابط رقابية.



أساس الإدارة واحد بالرغم من اختلاف النشاط البشري

وعلى الرغم من أن المدرسة التجريبية تحاول التأكيد على "مهنية الإدارة" إلا أنها في طرحها لمبادئ إدارة المنظمات نجدها تتشابه كثيرًا مع تلك التي عرضتها المدرسة الكلاسيكية "التقليدية" مع إدخال بعض التعديلات عليها؛ لتكتسب المرونة اللازمة.

هذا الاتجاه بالطبع لم يلق قبولاً كبيرًا، حتى من قبل بعض رواد هذه المدرسة الذين من بينهم هربرت سيمون Herbert A Simon الذين انتقدوا هذه المبادئ، واعتبروها من الحكم والأمثال العامة أكثر من كونها مبادئ علمية للإدارة.

## مدرسة النظم الاجتماعية

لم يتوقف تطور الفكر الإداري عند أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية أو المدرسة التجريبية، فقد واصل المهتمون بالإدارة بحثهم عن أطر ونماذج فكرية جديدة توفر شروحًا أفضل للإدارة والتنظيم. لقد طرأ تحول جذري آخر في الفكر الإداري عندما تبنى الباحثون في مجال الإدارة والتنظيم وبخاصة علماء الاجتماع مدخل النظم الاجتماعية في تحليل المنظمة وفهمها.

لقد اهتم علماء الاجتماع بدراسة المنظمات باعتبارها وحدات اجتماعية ذات وظائف مهمة في المجتمعات، وهي تتفاعل مع وحدات اجتماعية أخرى كما أنها تتكون نفسها من وحدات فرعية تتفاعل فيما بينها. هذا الاتجاه الجديد في تطور الإدارة تمثل في أفكار سليزنك (١٩٤٩م) P. Sleznick وبارسونز (١٩٥٦م) T. Parson فقد لاحظ سليزنك أن للمنظمة (مثلها مثل الكائن الحي) حاجات من أهمها الحاجة إلى البقاء والاستمرار، وأن وسيلة المنظمة في إشباع هذه الحاجات هي من خلال التفاعل مع البيئة الخارجية، كما أنها تحاول غرس جذور ثابتة لها في المجتمع لتكسب الشرعية وتضمن استمرارية نشاطاتها واعتبر بارسون المنظمات نظمًا اجتماعية تتميز بوجود العلاقات التبادلية بين أجزائها وبانفتاحها على البيئة وباتجاهها نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة. وتدعو هذه المدرسة إلى أن هناك عدة عناصر أساسية لا بد من مراعاتها عند إجراء دراسة تحليلية لأي منظمة، هذه العناصر، هي:

- المدخلات: وتعني دراسة جميع الإمكانيات الداخلة إلى المنظمة من البيئة الخارجية (إمكانات بشرية – ومادية – وفنية – ومعنوية).
- المخرجات: وتعني دراسة جميع ما يخرج من المنظمة من منجزات، سواء أكانت سلعاً أم خدمات.

- العمليات: وهي كافة الأنشطة والممارسات المبذولة داخل الجهاز لتحويل المدخلات إلى مخرجات.
- التغذية المرتدة: ويقصد بها معرفة عمليات التأثير المتبادل بين المخرجات والبيئة والمدخلات، سواء كانت التأثيرات سلبية أو إيجابية.

لقد كانت أفكار هذه المدرسة الأساس الذي بنيت عليه نظرية الموقف التي تعد امتدادًا فكريًا لمنهجية النظم المفتوحة في الإدارة حيث تتلخص فكرة نظرية الموقف في "أن كل شيء يعتمد" هذا يعني أن الخصائص التنظيمية والظواهر السلوكية للمنظمات لا يمكن إدراك كنهها وفهمها بدون الأخذ في الاعتبار عوامل الموقف وظروفه داخل المنظمة وخارجها.

على هذا الأساس فإن ما توصلت إليه المدارس الإدارية السابقة (المدرسة الكلاسيكية، ومدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة التجريبية) من نتائج لا يمكن اعتبارها عالمية (أي تصلح لكل مكان) أو ثابتة (أي تصلح لكل زمان) ولكنها قد تكون صحيحة ومفيدة في تحليل وفهم الظواهر التنظيمية أو السلوكية تحت ظروف معينة.

لقد كان إسهام مدرسة النظم الاجتماعية في تطور الفكر الإداري كبيراً جدًا وخاصة فيما يتعلق بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية التي تعمل بها وتأكيدها من خلال نظرية الموقف على رفض تعميم مبادئ الإدارة في كل زمان ومكان، على الرغم من أنها لم تهمل ما يحدث داخل المنظمة من علاقات وتفاعلات.

## المدرسة المعاصرة في الإدارة

تمثل المرحلة الراهنة من تطور الإدارة مزيجًا تراكميًا من الأفكار والمبادئ التي طرحتها مدارس الإدارة السابقة. فلا تزال أفكار المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) المتمثلة في العقلانية والتأكيد على الجانب الاقتصادي ومبادئ العمل كما نادت به النظرية البيروقراطية ومدرسة الإدارة العلمية ماثلاً إلى هذا اليوم في كثير من ممارساتنا الإدارية في المنظمات الحديثة. من ناحية أخرى نجد أن فكرة الاهتمام بالإنسان والأخذ في الاعتبار احتياجاته ومشاعره في العمل كما نادت بذلك مدرسة العلاقات الإنسانية حيث تجد مكانتها وتطبيقاتها في الممارسات الإدارية على نطاق واسع. إلى جانب ذلك نجد أن فكرة التأكيد على مهنية الإدارة من خلال التركيز على الجانب العلمي من الممارسة الإدارية أكثر من التركيز على الجانب النظري، كما نادت بذلك المدرسة التجريبية، إذ يحظى بكثير من الاهتمام والقبول لدى كثير من المنظرين والممارسين في مجال الإدارة. وكما هو الحال بالنسبة لمفاهيم المدارس السابقة الثلاثة فإن المفاهيم الإدارية التي حملتها لنا مدرسة النظم الاجتماعية وبخاصة فيما يتصل بدراسة المنظمات باعتبارها وحدات اجتماعية ذات وظائف متعددة والنظر إليها باعتبارها نظامًا مفتوحًا يتأثر بالبيئة الخارجية من حولها لا تزال محل تقدير واهتمام من الباحثين والممارسين الإداريين.

على أنه ومع الإقرار بأهمية الأفكار التي تركتها لنا مدارس الإدارة السابقة إلا أنه يمكن القول بأن تطور المنظمات الإدارية الحديثة والتعقيد الذي تشهده الإدارة نتيجة للتنافس المحلي والعالمي الشديد على المنتجات والخدمات قد حفز الكثير من الباحثين الإداريين إلى طرح عدد من النظريات والمداخل الجديدة في الإدارة.

من النظريات والمداخل الحديثة نذكر على سبيل المثال لا الحصر خمس نظريات أساسية هي: النموذج الياباني في الإدارة ونظرية الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الكلية وإعادة هندسة الإدارة وإدارة المعرفة.

### أ. النموذج الياباني في الإدارة:

يركز النموذج الياباني في الإدارة على جوانب من الإدارة في اليابان التي يمكن تطبيقها في مجتمعات أخرى خارج اليابان. لقد كان رائد هذا النموذج ويليام أوشي William Ouchi الذي قدم لنا نظرية (Z) – سنتطرق لها بالتفصيل في فصل الدافعية- التي يهدف من ورائها إلى استفادة الصناعة الأمريكية من التجارب اليابانية الإدارية الصناعية، مع الاحتفاظ بالقيم الأمريكية. لقد أكدت نظرية (Z) على عدة قضايا إدارية، منها: ضرورة الاهتمام بالعاملين من حيث الأمان الوظيفي ومشاركتهم في اتخاذ القرار والتأكيد على المسؤولية الجماعية في العمل، والاهتمام بالجودة وإيجاد سياسات واضحة فيما يتصل بالتطور الوظيفي للعاملين والتحكم في المعلومات، وإظهار مزيد من الاهتمام بالجوانب الإنسانية والقضايا الخاصة بالعمل بالنسبة للعاملين.

### ب. نظرية الثقافة التنظيمية:

ظهرت نظرية الثقافة التنظيمية في الدراسات التنظيمية بصورة واضحة ومميزة في نهاية السبعينيات وبداية الثمانينات من القرن العشرين الميلادي. لقد حاول الكاتب شاين (1985) E. Schein باعتباره من رواد هذه النظرية أن يقدم لنا مفهوم الثقافة التنظيمية بصورة محددة ودقيقة، وذلك من خلال الإشارة إلى أن جوهر الثقافة يكمن في طبيعة القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة بين أعضاء منظمة ما. كما يرى أن دراسة الثقافة التنظيمية يجب أن تشمل ثلاثة جوانب رئيسة

هي: الظواهر الملموسة، والقيم والافتراضات الأساسية لأعضاء المنظمة بشأن طبيعة الإنسان، والبيئة.

وفي الواقع إن مفهوم الثقافة التنظيمية يُعد اليوم مجالاً حياً للدراسة والبحث في عالم المنظمات، حيث إنه يلقى قبولاً عاماً من الباحثين والمجلات المتخصصة في الإدارة. فلقد أفردت كثير من المجلات الدورية أعداداً خاصة ناقشت فيها مفاهيم نظرية الثقافة من حيث أثرها على سلوك الأفراد وأداء المنظمات، فضلاً عن ذلك يُعد منظور الثقافة التنظيمية منهجاً جيداً في إدارة التغيير، وبخاصة عندما تعمل هذه المنظمات في بيئات غير مستقرة.

### ج. إدارة الجودة الكلية:

يعد مفهوم إدارة الجودة الكلية Total Quality Management من المفاهيم الحديثة في الإدارة ليس في القطاع الخاص فقط بل والقطاع الحكومي على حد سواء. ويعد إدوارد ديمنج Edwards Deming من أبرز رواد هذا المفهوم وأهم منظريه. ولقد بدأ هذا المفهوم في اليابان بعد خروجها من الحرب العالمية الثانية (١٩٣٩ – ١٩٤٥)، وأرادت أن تعيد بناء البلاد وتحسين صورتها بعد الهزيمة العسكرية، ودخول الأسواق العالمية. فاختارت الجودة إستراتيجية لها واستعانت بعدد كبير من الخبراء والعلماء في هذا المجال، وكان منهم العالم الأمريكي إدوارد ديمنج. وبعد أن طبقت الشركات اليابانية مبادئ ديمنج على مدار سنوات عديدة تحسنت الجودة الإنتاجية والتنافسية اليابانية بصورة مذهلة. وانهالت المكافآت والجوائز والاستحقاقات التي نالها ديمنج في اليابان. وبعد ذلك انتشرت أفكار ديمنج في الولايات المتحدة وبقية أرجاء العالم.

ولقد أصبح مفهوم إدارة الجودة الكلية محور الاهتمام في مجال الإدارة الحديثة بل يمكن القول: بأن إدارة الجودة الكلية تحظى اليوم باهتمام كبير في

جميع أنحاء العالم بما فيه العالم العربي، حيث أوجدت كثير من المنظمات العربية لها وحدات إدارية خاصة بالجودة في هيكلها التنظيمي، كما أوجدت برامج تدريبية خاصة بنشر هذا المفهوم.

لقد أكد مفهوم إدارة الجودة الكلية على عدد من المتطلبات المهمة لضمان تحقيقها في منظمات الأعمال يمكن استخلاصها فيما يأتي:

١. التزام الإدارة العليا بجعل الجودة في المقام الأول من اهتماماتها.
٢. التأكيد على أهمية دور العميل، أو المستفيد من الخدمة أو المنتج.
٣. العمل باستمرار من أجل تحسين العمليات والإجراءات.
٤. التركيز على الجودة في جميع مراحل تقديم الخدمة، وليس في آخر المراحل فقط.
٥. تأكيد وجوب التمييز بين جهود الفرد وجهود الجماعة.
٦. استخدام الأساليب الإحصائية لقياس الجودة.
٧. إشراك المستفيدين والعاملين في تطبيق مفهوم إدارة الجودة.

### د. الهندرة:

ظهر مفهوم إدارة هندسة الإدارة، Business Reengineering وكما يحلو لبعضهم تسميته "إعادة هندسة نظم المعلومات" أو "الهندرة"، في عام ١٩٩٠م على يد مايكل هامر M. Hammer في مقالته التي نشرت في دورية هارفرد بزنس ريفيو ثم انتشر هذا المفهوم بصورة سريعة في الأوساط الأكاديمية وفي قطاع الأعمال، باعتباره اتجاهاً جديداً في علم الإدارة يمكن أن يؤدي إلى تغييرات جذرية في أداء المؤسسات لتتناسب مع متطلبات هذا العصر.

و"الهندرة" كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي (هندسة) و (إدارة) وهي ترجمة للكلمتين الإنجليزيتين Business Reengineering أي إعادة هندسة الأعمال.

هذا المفهوم الحديث يمكن تعريفه على أنه "وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة العمليات الأساسية وتصميمها بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات بما يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج ". ومن هذا المفهوم يمكن القول أن الهندرة تعد خطوة متقدمة جداً نحو تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الحاسمة المتمثلة في الجودة والخدمة والسرعة، وتهدف إلى التركيز على الأنشطة والتمحور حول العميل وتوحيد الأعمال و دمجها، كما تهدف إلى التغير الجذري في الأداء وتطوير بيئة الإدارة. وهناك عدد من الخصائص التي تميز مفهوم إدارة هندسة الإدارة عن غيره من المفاهيم السابقة، هذه الخصائص تتمثل أهمها فيما يأتي:

١. إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية.
٢. الاستخدام الضروري لتقنية المعلومات (IT) كمقوم، ومساعد على مشروع إعادة هندسة الإدارة.
٣. التركيز على تحقيق الأهداف والنتائج الإستراتيجية.

### هـ: إدارة المعرفة:

برز الاتجاه نحو إدارة المعرفة في الكتابات الحديثة لعلماء الإدارة. ويعد العالم الياباني إيكوجيدو نوناكا (I. Nonaka) من رواد هذا الاتجاه، حيث لاقت دراسته المنشورة عام ١٩٩١م قبولاً واسعاً في أوساط الباحثين الإداريين.

ووفق ما يرى أنصار هذا التوجه، فإن المعرفة هي المصدر الأخير للميزة التنافسية. فعندما تتطور الأسواق والتكنولوجيا يتكاثر المنافسون ويتزايدون، وتتقدم المنتجات سريعاً لكن تبقى المعرفة هي مجال الحسم. فالشركات الناجحة هي التي تعزز المعرفة وتنشرها على نطاق واسع في جميع أنحاء الشركة، وتجسدها بسرعة في تكنولوجيا ومنتجات جديدة.

كما يرى رواد هذا المفهوم أهمية بالغة للمعرفة تفوق باقي عوامل الإنتاج الأساسية (الأرض، والعمل، ورأس المال) وهي النوع الجديد من رأس المال الفكري الذي لا يخضع للتناقص والنضوب.

**وقد صنف ميشل زاك** M. Zack **المعرفة إلى ثلاثة مستويات، هي:**

## أولاً: المعرفة الجوهرية

وهي الحد الأدنى من المعرفة الذي يجب أن يكون موجوداً في الشركات للقيام بعملها، وهذا النوع من المعرفة لا يحقق ميزة تنافسية للشركات.

## ثانياً: المعرفة المتقدمة

وهي المعارف التي تجعل الشركة تتميز عن منافسيها. فربما كانت الشركة تملك المستوى نفسه من المعرفة لكن لديها القدرة على استخدام هذه المعرفة للتميز عن الآخرين.

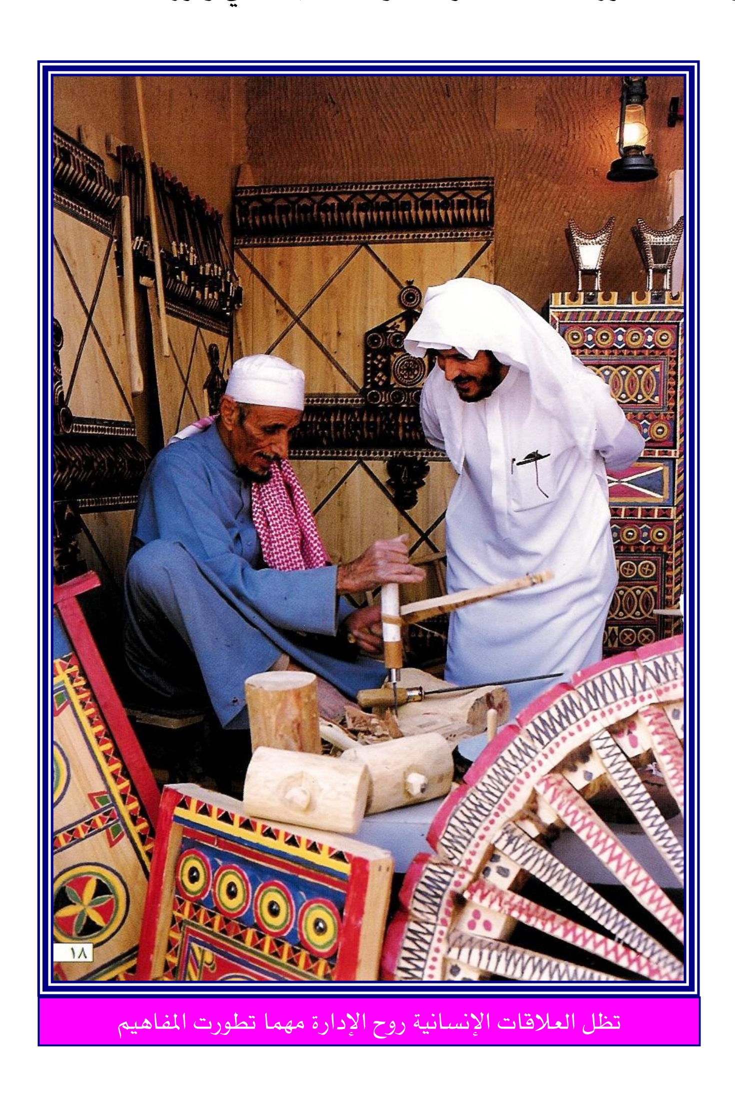
## ثالثاً: المعرفة الابتكارية

وهي المعرفة التي تمكن الشركة من أن تقود السوق وتكون رائدة الصناعة. وهذا النوع من المعرفة هو الذي يمكن الشركات من أن تكون قادرة على تغيير قواعد اللعبة في مجال صناعتها.

مما سبق نخلص إلى القول: إن الفكر الإداري لا يزال في تطور مستمر. هذا التطور يفرضه واقع منظمات الأعمال وما تعيشه من تعقيدات وطموحات تتعلق بمحاولة التوازن بين بقائها واستمرارها من جهة وتحقيق احتياجات ومتطلبات عملائها الداخلين والخارجين والبيئات التي تعمل فيها جهة أخرى.

إلى جانب ذلك فإن الفكر الإداري سوف يظل خاضعًا للتطوير في المستقبل طالما أن هناك الكثير من المحركات والدوافع التي تدفع إلى هذا التطور التي من

أبرزها حركة العولمة ومطالب منظمة التجارة العالمية، وانفتاح الشعوب على بعضها بعضاً من خلال تطور تقنيات المعلومات والحاسب الآلي وثورة الاتصالات.




تظل العلاقات الإنسانية روح الإدارة مهما تطورت المفاهيم

# أسئلة وتمارين للمناقشة

## أولاً : حدد مدى صحة أو خطأ العبارات الآتية مع التعليل.

١ – (   ) مايكل هامر هو أبرز علماء مدرسة الإدارة التجريبية.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٣ – (   ) ارتبط علم الإدارة ونشأ في العصر الحديث.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٤ – (   ) حركة الإدارة العلمية تمثلت في كتابات هنري فايول وفريدريك تايلور.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٥ – (   ) أبرز الانتقادات الموجهة للنظرية التقليدية تجاهلها للنواحي الاجتماعية والسيكولوجية لسلوك الإنسان.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٦ – (   ) ترى مدرسة النظم الاجتماعية أن جوهر الثقافة يكمن في طبيعة القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة بين أعضاء منظمة ما.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

## ثانياً: أسئلة تحليلية:

س١: تطورت الإدارة عبر خمس مدارس رئيسة. عدد هذه المدارس واذكر أهم روادها؟

س٢: صنف العلماء الآتية أسماؤهم وفق المدارس المناسبة لهم في الجدول الآتي:

| العالم | المدرسة |
|---|---|
| هنري فايول | |
| ماكجريجور | |
| وليام نيومان | |
| بيتر دراكر | |
| سليزنك | |
| أوشي | |
| ديمنق | |
| نوناكا | |
| التون مايو | |
| فردريك تايلور | |

## رواد الأعمال

### سليمان الراجحي



من مواليد البكيرية بمنطقة القصيم، نشأ في أسرة فقيرة متواضعة كان يعمل مع أبيه في التجارة والزراعة، لكنه لم يوفق فانتقل إلى الرياض، ودرس في بيت يسمى بيت الإخوان على نفقة الملك عبد العزيز – رحمه الله – أول بدايته في التجارة وهو صغير عمره ١١ سنة هي (تنكة قاز).

ثم عمل في حمل أغراض الناس وكان أيضاً يجمع روث الحطب، وكان يأخذ من أبيه قروضاً ويعمل في التجارة، ثم عمل طباخاً عند رجل يدعى (السميت) ويوميته ريالين، ثم استقال من العمل عنده وفتح له دكاناً صغيراً يبيع فيه السكر والشاي والقهوة والكبريت. ووفق في هذا العمل أول عام ٦٥ وعمره ١٥ سنة حتى وصل رأس ماله ٩٠٠ ريال فاضطر إلى أن يبيع الدكان ليتزوج ويرضي والدته حتى إنه لم يبق من رأس المال سوى ٣ ريالات. ثم عمل مع أخيه الأكبر صالح في دكان صغير للصرافة وشهريته ٣٠ ريالاً غير مصروفه هو وزوجته والذي يتحمله أخوه أيضاً وأول راتب له اشترى به أقفال ويبيعها لناس بمكسب جيد واستمر واستمر على هذا الحال حتى شارك أخاه في دكان الصرافة وكان معه في هذا الوقت حوالي ١٠٠ ألف ريال . ثم انتقل بعد ذلك إلى جدة وسكن فيها وعمل أيضاً في الصرافة وجمع أموالاً كثيرة وزادت ثروته كثيراً وأصبح يسافر خارج المملكة إلى بيروت وغيرها من البلدان العربية لبيع العملة حتى وصل رأس ماله مليون ريال، ثم بدأ يسافر إلى أوروبا وعمره ٢٣ سنة فأسس شركة الراجحي المصرفية التي كبرت وأصبحت مصرفاً ناجحاً ومعروفاً . وهكذا نجح الشيخ الكبير سليمان الراجحي ونجحت معه تجارته وكبرت ثروته بفضل الله وهو يمتلك الحصة الأكبر في واحد من أكبر المصارف العربية مصرف الراجحي الذي يرأس مجلس إدارته.

## علماء الإدارة

### هنري فايول

يعد فايول الرائد الأول لعلم الإدارة الحديثة وقد كان مهندساً وتدرج في المناصب حتى وصل إلى مركز المدير العام لشركة مناجم الفحم الفرنسية في عام ١٨٨٨م وكانت الشركة على وشك الإفلاس لاضطراب شؤونها.

الأمر الذي دفعه لأن يجري عدداً من البحوث والدراسات الإدارية لإصلاح أحوالها استغرقت منه المدة ما بين عامي ١٩٠٠ – ١٩١٤م وألقى هذه الدراسات على هيئة محاضرات علمية تم جمعها في مؤلف يعنوان (الإدارة الصناعية والعمومية) نشر في فرنسا سنة ١٩٢٩م بينما لم ينشر في أمريكا إلا في عام ١٩٤٩م وقد تقاعد فايول عن العمل في شركة المناجم في عام ١٩١٨م. لقد كانت أفكار فايول ثمرة لعمله الإداري الطويل، ففكره يقوم على سند تجريبي أصيل، ومن المدهش أن نجد ملاحظات فايول تتفق إلى حد بعيد مع الصورة التي تظهر بها نظرية الإدارة اليوم. أهم ما توصل إليه فايول أنه قسم أوجه النشاط في المشروعات الخاصة إلى ستة أنواع، هي: النشاط الفني، والنشاط التجاري، والنشاط التمويلي، والنشاط التأميني، والنشاط المحاسبي، والنشاط الإداري. وقد وضح فايول ذلك في كتابه ( الإدارة الصناعية العامة).

أما فيما يتصل بالمبادئ العامة للإدارة فقد توصل فايول إلى أربعة عشر مبدأ هي:

مبدأ تقسيم العمل، ومبدأ السلطة والمسؤولية، ومبدأ النظام، ومبدأ وحدة القيادة، ومبدأ وحدة التوجيه، ومبدأ مكافأة العاملين، ومبدأ سيادة المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، ومبدأ المركزية، ومبدأ التسلسل الهرمي، ومبدأ التدريب، ومبدأ الإنصاف، ومبدأ ثبات العاملين، ومبدأ المبادرة، ومبدأ روح الجماعة.

وفي ختام هذه المبادئ يقول فايول: ( إن الحاجة تحتم القيام بمهمة الإدارة في جميع ما يزاوله الإنسان من نشاط).

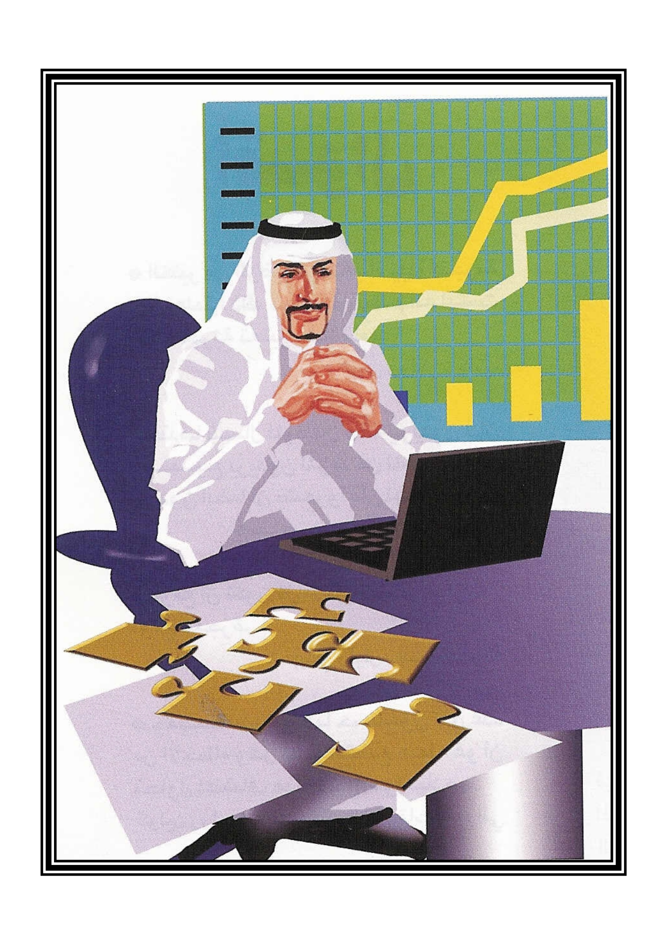
# الباب الثاني

# وظائف الإدارة

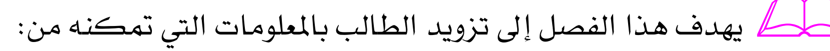



# التخطيط

## Planning



## الأهداف التعليمية للفصل :



يهدف هذا الفصل إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من:

١. شرح مفهوم التخطيط.
٢. معرفة فوائد التخطيط.
٣. معرفة أنواع التخطيط وتقسيمات الخطط.
٤. شرح عناصر التخطيط والتفريق بينها.
٥. تحديد خطوات التخطيط.
٦. تحديد خصائص التخطيط الفعال.
٧. التعرف على عوائق التخطيط.

## محتويات الفصل

- **تعريف التخطيط.**
- **فوائد التخطيط.**
- **أنواع التخطيط.**
- **عناصر التخطيط.**
- **خطوات التخطيط.**
- **صفات التخطيط الفعال.**
- **معوقات التخطيط.**

## مقدمة Introduction

عندما تقرر أن تقوم برحلة مع زملائك إلى مكة المكرمة لأداء العمرة فإنك حتمًا ستتبع بعض الخطوات المهمة قبل البدء بالرحلة منها: أن تحدد مع زملائك موعد الذهاب، ومتى سيكون الإياب؟ وما هي وسيلة النقل التي ستصلكم إلى هناك؟ وأين ستكون الإقامة؟ وما هي الميزانية الكافية لهذه الرحلة؟ وغيرها من الاستعدادات التي يجب مراعاتها وتجهيزها قبل الشروع بهذه الرحلة.

هذه الاستعدادات والخطوات المستقبلية هي ما نسميه " التخطيط " وكلما كان التخطيط المسبق سليمًا وفعالاً ساعد على نجاح الرحلة وتحقيق أهدافها والغرض من القيام بها، والتخطيط يلعب دورًا حيويًا في حياتنا، فنحن نحتاج أن نخطط باستمرار وتلقائية ماذا سنعمل اليوم، وكيف سنؤدي عملاً ما؟ ومتى سنبدأ هذا العمل؟ ومتى تتوقع أن تنتهي منه؟ وما هي مستلزمات هذا العمل؟ ومن المسؤول عنه؟ وغيرها من الأسئلة التي يجب أن نحددها مسبقًا قبل الشروع بالعمل.

وربما امتد تخطيطنا ليشمل ما نرغب القيام به هذا الأسبوع أو هذا الشهر أو هذه السنة، وربما في المستقبل البعيد. فالطالب مثلاً يجب أن يخطط لمساره الوظيفي منذ المرحلة الثانوية فيحدد القسم المناسب، ثم يحدد بعد التخرج الكلية المناسبة، ثم يحدد بعد تخرجه في الجامعة الوظيفة المناسبة لتخصصه، وكل هذه التصورات المستقبلية يمكن للطالب أن يفكر فيها ويعمل لتحقيقها منذ مرحلة مبكرة في تعليمه.

والتخطيط كما أنه يتم باستمرار على مستوى الأفراد فإنه يتم كذلك على مستوى الدولة، ومنشآت الأعمال، فالدول تضع الخطط المستقبلية الطموحة التي

تسعى إلى نمو البلاد وتوفير سبل العيش الرغيد لمواطنيها وتحقيق المكانة الدولية الفاعلة بين الأمم. وتتبع خطط الدولة وتتناسق معها الخطط التي تضعها جمع أجهزة الدولة وقطاعاتها المختلفة للوصول إلى الأهداف العليا للبلاد.

وفي مجال المنشآت الإدارية يعد التخطيط أحد أركان الإدارة المهمة، وهي الوظيفة الإدارية الأولى التي من خلالها يتم وضع الأهداف، وصنع القرارات والتفكير في المستقبل. وعندما يغيب التخطيط تتم الأعمال عشوائيًا وتصبح القرارات مجرد تصرفات ارتجالية ينتج عنها تبديد للجهود، وتخبط في مسارات العمل، وانعدام في التنسيق.

وتزداد أهمية التخطيط كلما كبر حجم المنشأة أو زادت عملياتها وعظمت مسؤولياتها، وتعددت أنشطتها، حينها يصعب عليها أن تستمر بنجاح، دون الاعتماد على عملية التخطيط.




مناسك الحج تتطلب تخطيطاً سليماً لإتمامها

## تعريف التخطيط Definition of Planning

هناك عدة إسهامات من قبل علماء الإدارة لتعريف التخطيط. من أوضح التعاريف وأبسطها التعريف الآتي:

التخطيط هو "التحديد في الوقت الحاضر لما سيتم عمله في المستقبل".

كما أن علماء الإدارة أسهموا في وضع عدة تعريفات، منها:

- التخطيط هو تحديد أهداف المنظمة وتقرير أفضل السبل لإنجازها.
- التخطيط هو التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهته.
- التخطيط هو عملية فكرية تعتمد على المنطق والتريث، حيث يبذل فيها الجهد لتوضيح الأهداف التي تريدها الإدارة والبحث عن أفضل السبل لتحقيقها.

### وأياً كان التعريف، فإن التخطيط يتميز بالخصائص الآتية:

١. إنه مستقبلي، إذ تقرر الإدارة من خلاله ما سوف تقوم بها وكيفية القيام به مثل الشروع بالعمل.

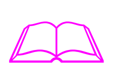
٢. إنه توقعي، إذ يعتمد على تنبؤ الأحداث المستقبلية ومحاولة السيطرة على الظروف غير المؤكدة والمتغيرة في العمل.

٣. إنه يعتمد على القرارات والإجراءات، إذ يتبع التخطيط عدداً من القرارات المتلاحقة التي تحدد التصرفات المستقبلية المرغوبة.

٤. إنه يركز على الأهداف، إذ يسعى التخطيط إلى بذل الجهود اللازمة لتسهيل عملية إنجاز الأهداف المستقبلية.

٥. إنه عملية مستمرة. فهو لا يتوقف عند حد إنجاز هدف معين، طالما أن هناك أهدافاً، فلا بد من وجود خطط.

## فوائد التخطيط Objectives of planning

 يهدف التخطيط إلى تحقيق عدة فوائد للمنشأة نذكر منها ما يأتي:

١. يسهم التخطيط في وضع أهداف واضحة للعمل، وبوجود الأهداف تتحدد الاتجاهات المختلفة للعمل، وتتضح المسارات، ويسهل التنسيق والتكامل بين الجهود المختلفة في المنشأة لتحقيق أهداف النجاح.

٢. يحقق التخطيط التناسق بين الأهداف المتعددة، ويزيل التعارض المحتمل بينها.

٣. يسهم التخطيط في الكشف والتعرف على مشكلات المستقبل التي قد تعترض سير العمل.

٤. يساعد التخطيط في ترشيد النفقات ووضع ضوابط للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنشأة.

٥. يسهم التخطيط في الرقابة على العمل من خلال المقاييس والمعايير الرقابية للأداء، التي تعتمد على الأهداف الموضوعة.

٦. يساعد التخطيط في وضع برامج زمنية محددة تتضح فيها مواعيد بدء البرنامج وانتهائه.

٧. يساعد التخطيط على تنظيم العمل، حيث يعرف كل فرد في المنشأة المطلوب منه من عمل، فتصبح طرق التوجيه والاتصال بالأفراد سهلة وواضحة.

## أنواع التخطيط Types of Planning

يمكن تقسيم الخطط إلى عدة أنواع مختلفة، وسنقتصر بالحديث على نوعين شائعين منها، هما: التقسيم حسب المدة الزمنية، والتقسيم حسب المستوى الإداري، ونستعرض فيما يأتي شرحًا لهذه التقسيمات.

### • التقسيم حسب المدة الزمنية:

يمكن أن يتم التخطيط حسب معيار الزمن، ليشمل التخطيط طويل الأجل، والتخطيط متوسط الأجل، والتخطيط قصير الأجل، وسنتحدث عنها تباعًا.

#### ١. التخطيط طويل الأجل:

تتراوح المدة الزمنية للتخطيط طويل الأجل بين ثلاث سنوات إلى عشر سنوات أو أكثر. ويهدف هذا النوع من التخطيط إلى إعطاء الإدارة صورة واضحة عن المستقبل الذي ستسير المنشأة في اتجاهه.

وتحرص الدول والمنشآت الاقتصادية الكبرى على التخطيط طويل الأجل. تبذل الجهود الكبيرة لإعداده وتصميمه، وغالبًا ما يتم التخطيط على مستوى الدول لمدة قدرها خمس سنوات يسمى حينئذ بالخطة الخمسية، كما هو الحال في المملكة العربية السعودية، وفي كثير من البلدان النامية.

وللتخطيط طويل الأجل فوائد عديدة منها أنه يقلل من أثر المشكلات قصيرة المدى في ضوء الرؤية الشاملة للمستقبل، وكذلك يعطي التخطيط طويل الأجل صورة واسعة، عما يتطلبه العمل من قوى بشرية وموارد مالية وآلات تقنية لتحقيق أهداف المنشأة، ويسهم في ربط الجهود الإدارية المختلفة

بالأهداف العليا، ويساعد على اكتشاف انحرافات العمل عن المسار الموضوع.

ومن أجل تحقيق هذه الفوائد للتخطيط طويل الأجل تقوم بعض المنشآت بتكوين لجان أو أقسام خاصة تعنى بهذا النوع من التخطيط، وتسعى إلى إعداد الخطط طويلة الأجل بالاشتراك مع الإدارات والأقسام المعنية.

### ٢. التخطيط متوسط الأجل:

يعد التخطيط متوسط الأجل تفصيلاً للخطط طويلة الأجل، وتتراوح مدة التخطيط متوسط الأجل بين سنة إلى أقل من ثلاث سنوات.

وعند وضع الخطط متوسطة الأجل يقوم المخططون في المنشأة بتفصيل وتقسيم الخطط طويلة الأجل إلى خطط فرعية تتعلق بالإدارات والأقسام، مثل وضع خطة للإدارة المالية، وخطة لإدارة التسويق وخطة لإدارة الإنتاج وهكذا.

وتعد الخطط متوسطة الأجل أكثر دقة، وأقل عرضة للتغير، قياسًا بالخطط طويلة الأجل.

### ٣. التخطيط قصير الأجل:

ويقصد بالتخطيط قصير الأجل ذلك التخطيط الذي يتعلق بالمستقبل القريب، وتكون مدته قصيرة لا تتجاوز سنة واحدة، وفي التخطيط قصير الأجل يتحدد الجدول اليومي، أو الأسبوعي، أو الشهري للعمل، وكيفية أدائه، ومن يؤديه.

والتخطيط قصير الأجل هو تفصيل للتخطيط متوسط الأجل، وتعد الخطط قصيرة الأجل أكثر دقة وأسهل تنبؤاً من الخطط متوسطة الأجل. فكلما

كانت الخطة قصيرة ساعد ذلك الإدارة على دقة التنبؤ والتحكم فيما سيحدث من ظروف مستقبلية. فمثلاً فإن التخطيط لرحلة العمرة إلى مكة المكرمة خلال هذا الأسبوع سيكون الإعداد لها وتوقع ظروفها المستقبلية ونتائجها أدق وأصوب من أن نخطط اليوم لهذه الرحلة نفسها لتنفيذها والقيام بها بعد ثلاثة أعوام.

وحتى تكون الخطط قصيرة الأجل فاعلة وناجحة، فإنها لا بد أن توضع على هيئة معايير محددة، إما بالوحدات التي يجب إنتاجها أو المبالغ المطلوب إنفاقها، أو الإيرادات التي يجب تحقيقها أو بأي معايير أخرى يمكن التأكد من خلالها بأن أهداف الخطط قد تحققت بالفعل.

وتعد الخطط قصيرة الأجل من أهم أنواع الخطط في المنشآت، إذ لا يمكن للتخطيط متوسط الأجل أو التخطيط قصير الأجل أن يتحققا ما لم يتحقق التخطيط قصير الأجل، فالخطط قصيرة الأجل هي الفروع والتفصيلات الدقيقة المكونة للصورة العامة والأهداف الكبرى الموضوعة في الخطط متوسطة وطويلة الأجل.

## تحقيق التكامل بين الخطط:

نظرًا لطبيعة التخطيط المتداخلة، فإن الخطط الزمنية الثلاث سواءً كانت قصيرة، أو متوسطة أو طويلة تحتاج إلى تكامل وتنسيق حتى يتم تطبيقها وتحقيق أهدافها بنجاح فهي لا تعمل بمعزل عن بعضها بعضاً بل تعد مدداً متكاملة ومترابطة وأهداف معتمدة على بعضها تمر وفق مراحل زمنية معينة، كلما انتهت بنجاح تلتها المرحلة الأخرى.

ويعرض الشكل رقم (١ – ٢) هذا الترابط والتكامل إذ تبدأ وتتحقق الخطط طويلة الأجل، عندما تنتهي وتتحقق الخطط متوسطة الأجل، وتبدأ الخطط متوسطة الأجل عندما تتحقق وتكتمل الخطط قصيرة الأجل وهكذا.

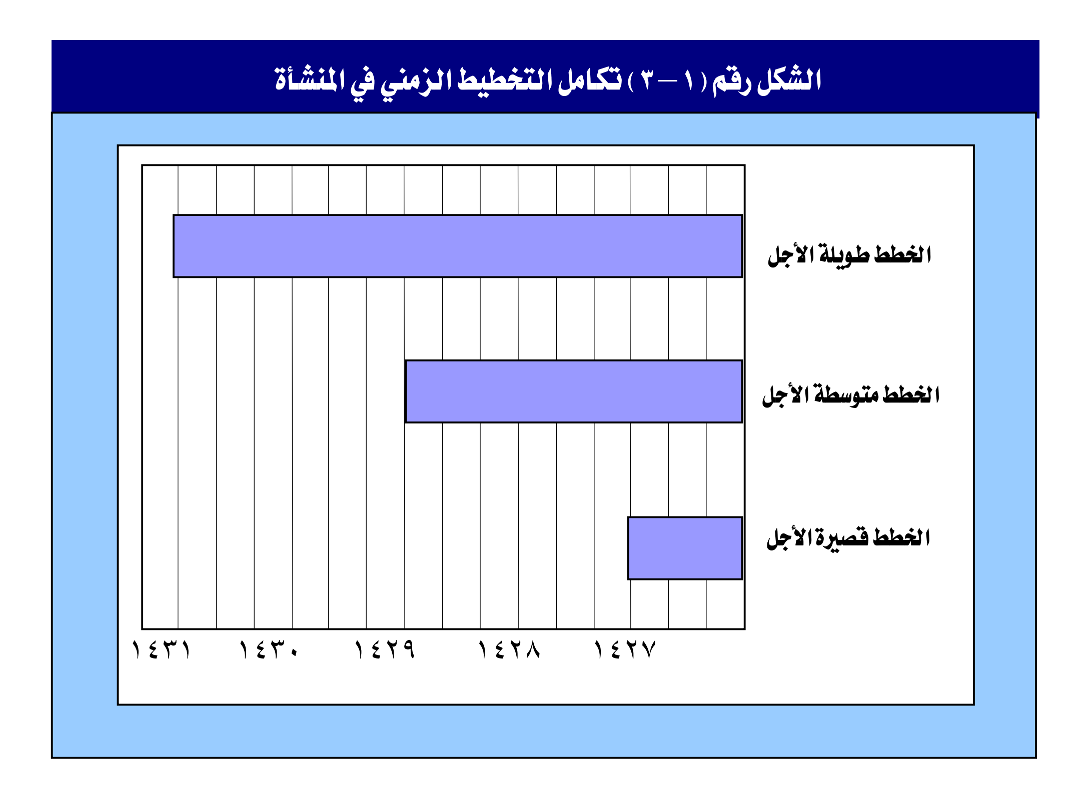
وفي الواقع العملي والتطبيقي لهذه الخطط تنسى وتغفل المنشآت أحياناً عن خططها طويلة الأجل، وتركز وتتهمك في الخطط قصيرة الأجل في خضم الأعمال والمشكلات التي تواجهها يوميًا، فيحدث حينها تعارض وربما تناقض بين الخطط قصيرة الأجل والخطط طويلة الأجل فعلى سبيل المثال، يرى مدير المخازن أن المصنع بحاجة إلى بناء مخزن جديد في أرض المصنع الفسيحة نظرًا لتكدس البضائع وتلف السلع في المخزن الحالي الصغير. فيقوم ببناء مخزن جديد في أحد زوايا أرض المصنع لمواجهة هذه المشكلة وإيجاد حل عاجل لها. لكن هذا الموقع وهذه المساحة هي مخصصة في الخطط طويلة الأجل للتوسع في الإنتاج.

وهنا نلاحظ أن الإدارة قد حلت بالفعل المشكلة المتعلقة بالمخازن ولكنها وضعت عائقًا أمام تنفيذ ما هو مقرر أساسًا لهذا المكان في التخطيط طويل الأجل.

وهذا لا يعني أن الخطط طويلة الأجل خطط حتمية لا ينبغي المساس بها أو تغييرها بل قد تقتضي الظروف المتغيرة والحالة الراهنة مراجعة الخطط المستقبلية طويلة الأجل. فليس من الطبيعي الإصرار على تنفيذ الخطط طويلة الأجل على حساب الخطط متوسطة أو قصيرة الأجل إذا كانت الظروف الحالية تسير بشكل متناقض مع الظروف السابقة التي وضعت على أساسها الخطط طويلة الأجل.

ومن هذا المنطلق فإن المرونة والتكامل والترابط بين الخطط الزمنية الثلاث يعد أمرًا مهماً لتحقيق أهداف المنشأة.

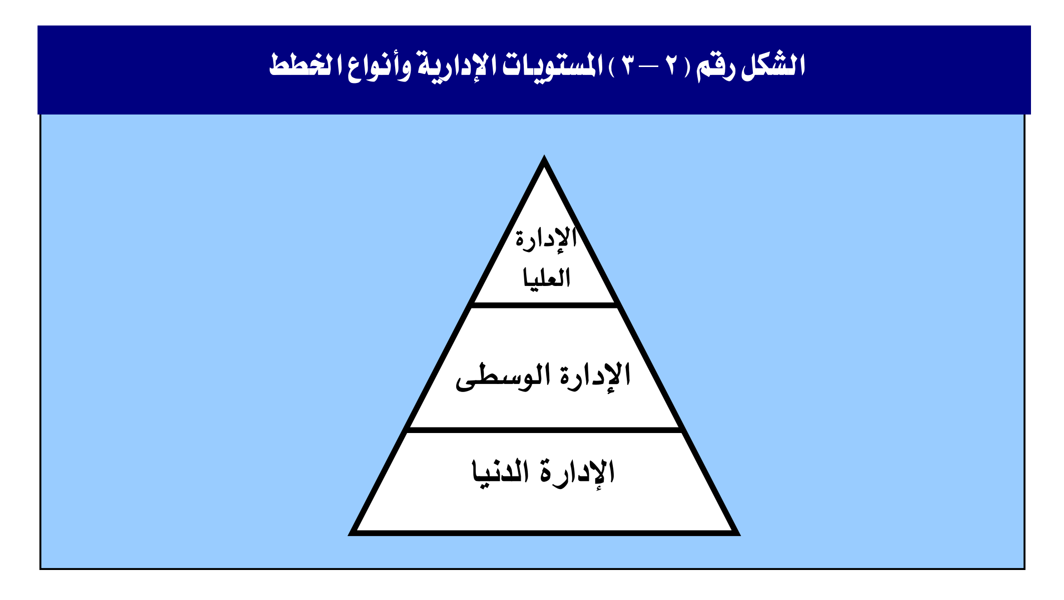
الشكل رقم ( ١ – ٣ ) تكامل التخطيط الزمني في المنشأة




## التقسيم حسب المستوى الإداري:

استعرضنا في القسم السابق أنواع التخطيط حسب المدة الزمنية، وسنوضح في هذا القسم أنواع التخطيط بحسب المستوى الإداري. فالتخطيط يمكن تقسيمه إلى ثلاثة مستويات إدارية: التخطيط على مستوى الإدارة العليا، والتخطيط على مستوى الإدارة الوسطى، والتخطيط على مستوى الإدارة الدنيا، ويوضح الشكل رقم (٢ – ٢) تدرج هذه الخطط وطبيعتها، ويبين علاقة أنواع التخطيط ببعضها بعضاً.

الشكل رقم (٢ – ٣) المستويات الإدارية وأنواع الخطط




### ١. التخطيط على مستوى الإدارة العليا Top-level Plans:

وتضطلع بمهمة هذا التخطيط الإدارة العليا في المنشآت، والتي تتمثل عادة بأعضاء مجلس الإدارة أو رئيس مجلس الإدارة أو مدراء العموم.

ويتميز هذا النوع من التخطيط ببعده الاستراتيجي، فتضع الإدارة العليا القضايا الرئيسة والإستراتيجية التي تغطي مدة زمنية طويلة. ومن أمثلة تلك الإستراتيجيات على مستوى المنشآت الإدارية، تأهيل الكفاءات البشرية المستقبلية، وتحديد موارد جديدة للمنشأة، وتحديد رسالة المنشأة، وهيكلها الإداري والمالي، والتصرفات الواجب اتخاذها لإيجاد موقف موحد على مستوى المنشأة ككل.

ويتم وضع هذه الخطط الإستراتيجية بعد استشارة واعتماد مجلس الإدارة أو أعلى المناصب في المنشأة، مع الاستنارة بآراء الإدارة الوسطى والدنيا.

### ٢. التخطيط على مستوى الإدارة الوسطى Middle-level Plans :

وتضطلع بمهمة هذا التخطيط الإدارة الوسطى بالمنشآت التي تتمثل عادة بمساعدي المدراء، ورؤساء الأقسام ومدراء الإدارات الفرعية.

ويتميز هذا النوع من التخطيط ببعده التفصيلي والتنفيذي، أو ما يسمى في علم الإدارة بالبعد التكتيكي.

ويتصف هذا التخطيط بأنه أكثر تحديدًا من التخطيط الإستراتيجي ويغطي مدة زمنية متوسطة. وفيه يتم تحديد الخطوات الرئيسة الواجب اتخاذها من قبل الإدارات والأقسام للوصول للأهداف التفصيلية التكتيكية. ويتم وضع هذه الخطط بعد استشارة المستويات الدنيا قبل تقديمها للإدارة العليا لإقرارها واعتمادها.

### ٣. التخطيط على مستوى الإدارة الدنيا Lower-level Plans :

وتضطلع بمهمة هذا النوع من التخطيط الإدارة الدنيا، والتي تتمثل عادة بالمشرفين ورؤساء الشعب وهذا النوع من التخطيط طبيعته تشغيلية، ويتم خلال مدة زمنية قصيرة تكون أقل من سنة.

ويشترك في وضع الخطط على مستوى الإدارة الدنيا الأقسام المعنية والأفراد بحيث تحقق الخطط التشغيلية الأهداف القريبة التي تسهم فيما بعد في تحقيق الخطط التكتيكية والإستراتيجية.

**شكل رقم ( ٣ – ٣ ) جدول المستويات الإدارية وأنواع الخطط**

| المستوى الإداري | نوع الخطة | مدة الخطة |
|---|---|---|
| الإدارة العليا<br>○ رئيس مجلس الإدارة<br>○ المدير العام.<br>○ مديرو الإدارات العامة. | الخطة الإستراتيجية | الخطة طويلة الأجل |
| الإدارة الوسطى<br>○ مديرو الأقسام.<br>○ مساعدو المدراء. | الخطط التكتيكية | الخطة متوسطة الأجل |
| الإدارة الدنيا<br>○ المشرفون.<br>○ رؤساء الشعب.<br>○ رؤساء فرق العمل. | الخطط التشغيلية | الخطة قصيرة الأجل |

## عناصر التخطيط Elements of planning

بعد أن عرفنا مفهوم التخطيط وفوائده وأنواعه سنتعرض في هذا القسم لعناصر التخطيط التي هي بمنزلة الأركان التي يرتكز عليها التخطيط، وهذه العناصر يمكن تصنيفها إلى أربعة عناصر هي:

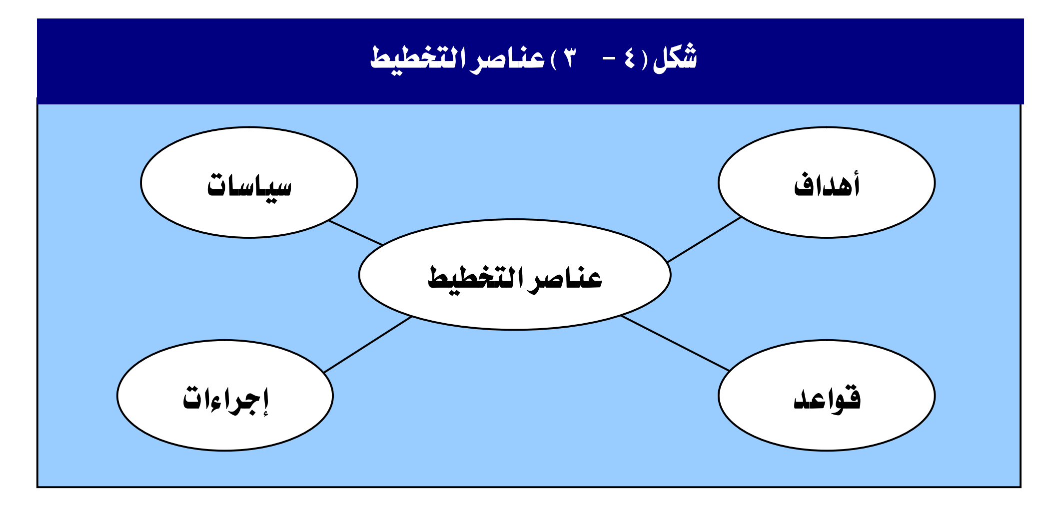
١ - الأهداف.

٢ - السياسات.

٣ - القواعد.

٤ - الإجراءات.

شكل (٤ - ٣) عناصر التخطيط




### أولاً: الأهداف Objectives:

نعرف الأهداف بأنها: " **الأغراض والغايات التي يراد تحقيقها في المستقبل**" وقد تكون الأهداف عامة أو محددة، طويلة المدى أو قصيرة المدى، أو أساسية على مستوى المنشأة بكاملها أو فرعية على مستوى الأقسام والشعب. والأهداف هي

اللبنة الأساسية التي يقوم عليها التخطيط، ويتحدد على ضوئها باقي العناصر الأخرى، كالسياسات والإجراءات والقواعد.

وتوضع الأهداف في المنشآت على شكل هرمي بحسب درجة أهميتها، فالأهداف الرئيسة توضع في قمة الهرم، ثم تتدرج باقي الأهداف حسب درجة أهميتها خلال الهرم حتى تصل إلى القاعدة، وتوضع الأهداف عادة بشكل عام ثم يتم التدرج بتفعيلها بأهداف فرعية ومرحلية وإجرائية محددة، وكمثال لتدرج الأهداف من أهداف عامة إلى أهداف فرعية أن تسعى المنشأة إلى أن تحقق هدفًا عامًا هو الريادة في السوق فيكون لها أكبر حصة سوقية. ثم يلي هذا الهدف هدف آخر أكثر تفصيلاً فيكون هدف المنشأة أن تحقق (زيادة مقدارها ١٠٪ في حصتها من السوق في مدة زمنية معينة) ثم يلي هذا الهدف هدف آخر أكثر تفصيلاً فيكون هدف المنشأة الفرعي زيادة حصتها السوقية في منطقة جغرافية معينة بنسبة ١٥٪ في مدة زمنية محددة أو زيادة الحصة السوقية لمنتج معين بنسبة قدرها ٢٠٪ في فترة زمنية محددة. وهكذا تتدرج الأهداف من عامة إلى فرعية وتفصيلية.

ونظرًا لأهمية الأهداف في المنشآت، فهناك عدة شروط يجب مراعاتها عند وضع الأهداف منها:

### ١. وضوح الهدف:

فيجب أن يكون الهدف المراد تنفيذه واضحًا ومحددًا لجميع العاملين والمسؤولين عن تنفيذه في المنشأة، فالغموض في الهدف يؤدي إلى فهمه من قبل العاملين في المنشأة بطريقة تختلف عما هو مقصود منه. كما يجعله قابلاً للتأويل والتفسير المتعدد مما يغير من أصل الهدف، ويؤدي إلى تحقيق نتائج غير مرغوبة.

### ٢. مشروعية الهدف:

والمقصود بمشروعية الهدف أن يكون الهدف المراد تنفيذه من قبل الفرد، أو الدولة، أو المنشأة هدفًا غير مخالف للتعاليم الدينية والعادات والتقاليد الأصيلة السائدة في المجتمع، وأن يكون متمشيًا مع ما تضعه الدولة من قواعد وأنظمة لتنظيم مختلف الأعمال على مستوى البلاد.

### ٣. واقعية الهدف:

يجب ألا يكون الهدف المراد تنفيذه خياليًا بل يجب أن يكون هدفًا واقعيًا ممكن التحقيق في حدود الإمكانات المتاحة والقدرات المتوفرة والوقت المحدد، فلا فائدة من وضع أهداف يستحيل تحقيقها لعدم واقعيتها أو أنها ضرب من الأماني والخيال.

فعندما يكون هدفك أن تكون طبيباً وأنت في المستوى الأخير في المرحلة الجامعية في قسم إدارة الأعمال فإن هذا الهدف غير واقعي وليس في وسعك تحقيقه.

### ٤. قابلية قياس الهدف:

يجب أن يترجم الهدف إلى فروع قابلة للقياس والمتابعة، حتى يتم تقويمها ومعرفة ما إذا كان هناك تفسير، أو عدم تقدم أو انحراف عن المسار المطلوب. فعلى سبيل المثال عندما يكون هدف المنشأة تحقيق أرباح عالية هذا العام، فإن هذا الهدف يعد هدفًا عامًا غير قابل للقياس. لكن عندما يكون هدف المنشأة هو تحقيق نسبة ربح مقدارها ١٠٪ فذلك هدف يمكن قياس ومعرفة مقدار ما تحقق منه.

## ثانيًا: السياسات Policies

تعرف السياسات بأنها: "**مجموعة المبادئ والقواعد والقوانين التي تضعها الإدارة العليا في المنشأة؛ لكي تسترشد بها باقي المستويات الإدارية في المنشأة**".

فهي عبارة عن الإطار الموجه لعملية تنفيذ الأهداف وتحقيقها، وهي المرشد للعاملين حول الطرق والأساليب التي يجب اتباعها للوصول إلى تلك الأهداف المنشودة ومن صفات السياسات أنها ثابتة نسبيًا، ويعد اتباعها أمرًا ضروريًا وملزمًا من قبل جميع العاملين في المنشأة ويجب أن تكون هذه السياسات واضحة لجميع المعنيين، ومتجانسة مع بعضها، وشاملة لجميع أفراد المنشأة بحيث تطبق على الجميع، فلا تقتصر على مجموعة، وتستثني أخرى، ولا تقتصر على حالة دون أخرى.

ومن أمثلة تطبيق السياسات أن تكون سياسة المنشأة التركيز على الجودة، أو التركيز على السعر المنخفض فترى في الواقع شركات تعد الجودة سياستها في حين ترى شركات أخرى تركز بشكل دائم على السعر كسياسة لها. ومن أقرب الأمثلة التي تتضح فيها هذه السياسات السيارات، والساعات والأثاث، والخدمات الفندقية، وغيرها.

والسياستان السابقتان (الجودة، السعر) بالرغم من تباينهما إلا أنهما يسعيان لتحقيق الهدف نفسه وهو تحقيق زيادة في الحصة السوقية مقدارها ١٠٪.

## ثالثاً: القواعد Rules

القاعدة هي: "**ما يجب القيام به وما ينبغي الامتناع عنه من سلوك أو تصرفات**" ويطلق على القاعدة أحيانًا بالقانون، أو النظام نظرًا لشيوع هذا المصطلح على مستوى الأجهزة الحكومية ومشروعات الأعمال.




التعليمات المرورية مثال للقواعد التي يجب مراعاتها

وتختلف القاعدة عن الإجراء بأنها لا تحدد خطوات تفصيلية للقيام بعمل ما بل تحدد بدقة ما يجب القيام به وما يجب الامتناع عنه في ظل موقف معين. ومن صفات القواعد والقوانين أنها تتخذ شكل أوامر أو تعليمات. كما أنها تكون مرتبطة بجزاءات للمخالفين ومكافآت للمستحقين.

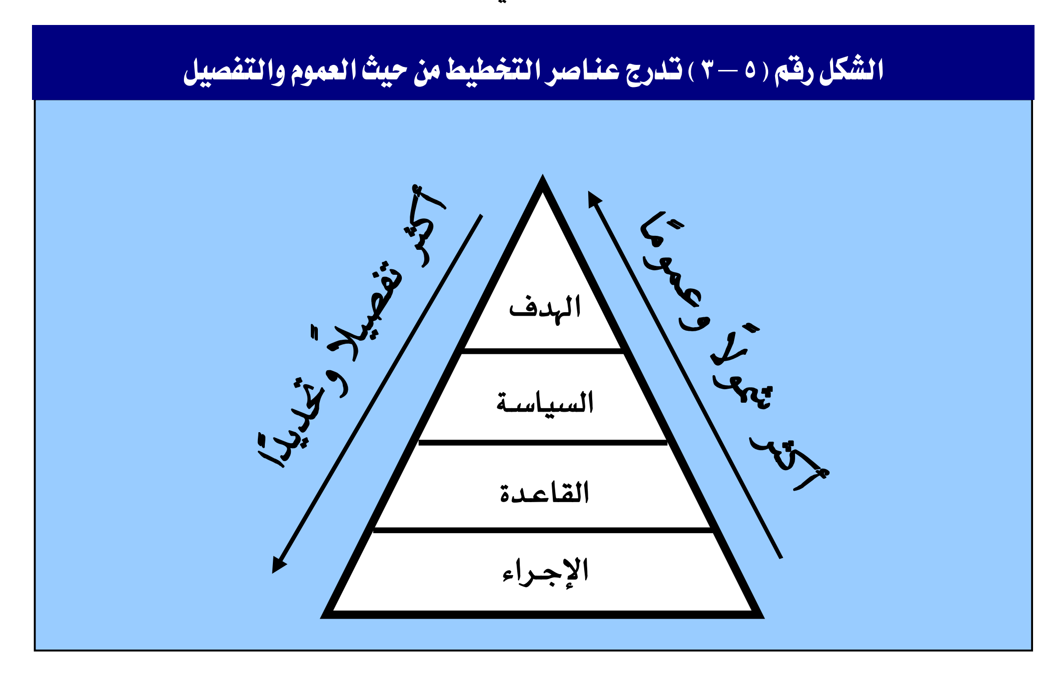
ومن أمثلة القواعد التي نعايشها يوميًا، وجوب وقوف السيارة عندما تكون إشارة المرور الضوئية حمراء. وهناك جزاء لمن يخالف هذه القاعدة، وكذلك الامتناع عن التدخين في مقر العمل، أو الجامعة، ولمخالفة هذه القاعدة أو القوانين جزاء معين.

## رابعاً: الإجراءات Procedures

تعرف الإجراءات بأنها: " سلسلة الأعمال والخطوات والمراحل التي يجب اتباعها لتنفيذ عمل ما " فهي عبارة عن المسار الذي يجب اتباعه داخل المنشأة لإتمام عمل من الأعمال. وتختلف الإجراءات عن السياسات في أنها أكثر تحديدًا لما يجب القيام به، في حين أن السياسات تعد أعم وأشمل، وتتصف الإجراءات بأنها متكررة ومتسلسلة وفق خطوات ومراحل ثابتة تختلف باختلاف الأعمال. فالإجراءات التي يمر بها طالب الوظيفة تختلف عن الإجراءات التي يمر بها من يطلب إجازة.

كما تختلف الإجراءات باختلاف المنظمات، ففي منشآت القطاع العام هناك إجراءات مختلفة للتوظيف عن تلك الإجراءات المتبعة في منشآت القطاع الخاص.

وقبل ختام هذا القسم المتعلق بعناصر التخطيط تجدر الإشارة إلى أن هذه العناصر تتدرج من حيث الشمولية والعمومية من الهدف الأكثر شمولية وعمومية إلى القاعدة الأكثر تفصيلاً وتحديدًا. ويبين الشكل رقم (٥ — ٢) تدرج الخطط المرتبطة بهذه العناصر من الشمول إلى التحدي والتفصيل.

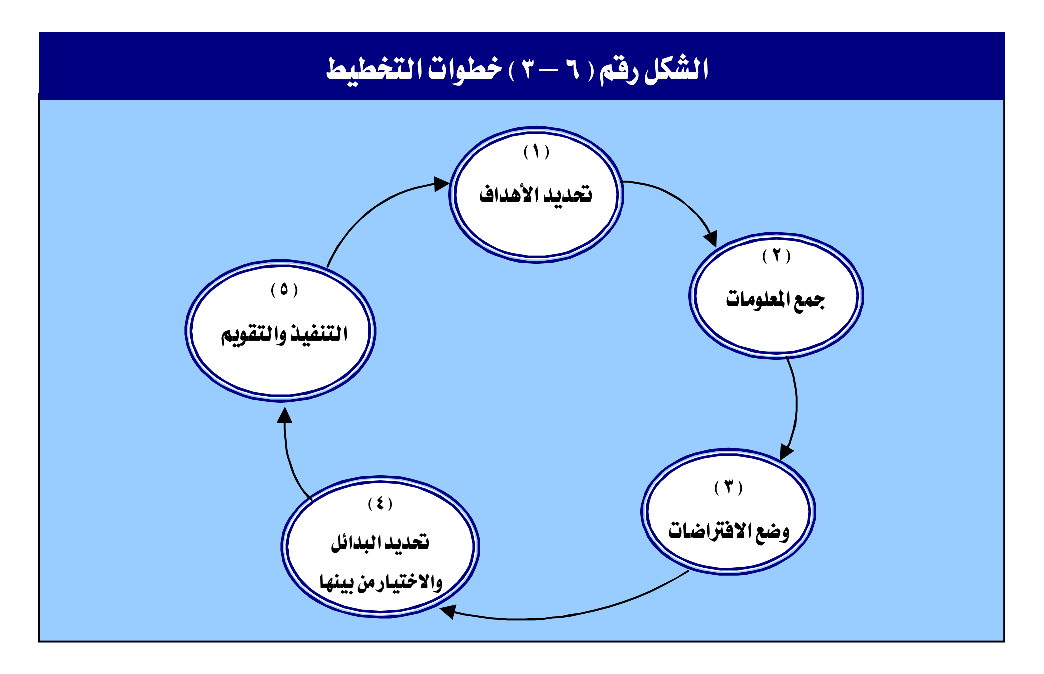



الشكل رقم (٥ — ٣) تدرج عناصر التخطيط من حيث العموم والتفصيل

## خطوات التخطيط Planning steps

تتكون عملية التخطيط من عدة خطوات تتضح في الشكل رقم (٦–٣) وسنستعرضها فيما يأتي:

الشكل رقم (٦ – ٣) خطوات التخطيط




### الخطوة الأولى: تحديد الأهداف

وتختص هذه الخطوة بتحديد ما نريد الوصول إليه، وكما ذكرنا سابقاً ويجب أن تكون الأهداف واضحة ومحددة وشرعية وواقعية وقابلة للقياس.

### الخطوة الثانية: جمع المعلومات

وتتطلب هذه الخطوة جمع المعلومات عن الماضي وعن الوضع الحاضر للمنشأة، ومعرفة الموقف الحالي داخليًا وخارجيًا، وتتطلب أيضًا تقدير الأحداث والظروف المستقبلية. ومن ذلك أيضًا تحليل جوانب القوة والضعف في المنشأة

ومقارنتها بالفرص والتحديات الخارجية وذلك لمعرفة مدى إمكانية إنجاز الأهداف المنشودة.

ومن المفيد أن تجيب إدارة المنشأة على أسئلة متعلقة بجمع المعلومات قبل الشروع في وضع الخطة، منها:

١. هل تم توفير جميع المعلومات المطلوبة؟
٢. هل تشمل هذه المعلومات جميع العوامل المؤثرة على وضع الخطة؟
٣. هل هناك معلومات لم يتم جمعها؟
٤. هل تم إشراك واستشارة الأشخاص الذين سينفذون الخطة؟

وبعد الإجابة على هذه التساؤلات يتم تصنيف المعلومات وتحليلها بحيث تصنف المعلومات ذات الصبغة العامة في مجموعات مستقلة، ثم يتم تحليلها للوصول إلى استنتاجات معينة تتعلق بالخطة.

## الخطوة الثالثة: وضع الافتراضات

بعد أن تم جمع المعلومات الخاصة بالظروف والبيئة الداخلية والخارجية للمنشأة التي تؤثر على الخطة، تضع الإدارة افتراضات معينة متعلقة بهذه الظروف ودورها في إنجاح أو عرقلة تنفيذ الأهداف، وتندرج الافتراضات في مجال له طرفان: الطرف الأول: أن تكون الظروف المستقبلية ممتازة، ومشجعة، والطرف الآخر أن تكون الظروف المستقبلية سيئة ومثبطة، ومن الحكمة ألا يتم التفاؤل المفرط فتفترض الإدارة أنها على الطرف الأول دائمًا، كما لا يجب أن تكون المنشأة متشائمة من المستقبل، فتفترض دومًا أنها على الطرف الآخر، بل من الواجب أن تكون مرنة في وضع الافتراضات حتى تستطيع أن تتكيف مع الظروف المتغيرة.

ومن المفيد عند هذه الخطوة أن تستعين الإدارة بالإجابة على الأسئلة الآتية لوضع الافتراضات:

١. ما هي الافتراضات المستقبلية التي ترتبط بإعداد الخطة؟

٢. هل تشمل هذه الافتراضات جميع العوامل المؤثرة على وضع الخطة؟

٣. هل تم توفير جميع المعلومات المتعلقة بالافتراضات حول التأثير الداخلي والخارجي المحتمل في المستقبل؟

٤. ما هي العوامل التي يجب مراقبتها من أجل التغيير عند تغلب الظروف؟

لصنع احتمالات تقريبية لما سيكون عليه الوضع في وقت التنفيذ، وهذه الاحتمالات حول المستقبل ليست ضربًا من الرجم بالغيب أو تجاوزًا لحدود طاقة البشر، فالمخطط يستعين بالنظر إلى الماضي ودراسة الحاضر ليستفيد من هذه المعلومات فيقلل من غموض المستقبل ويحد من حالة عدم التأكد عند تنفيذ الخطط.

فالافتراضات إذن هي مؤشرات لما ستكون عليه الظروف في المستقبل، والتنبؤ ما هو إلا تلمس للمستقبل بناء على ما يتوفر لدينا من معلومات عن الماضي والحاضر. وهي تساعد المخطط في وضع صورة تقريبية للحالة التي سيكون عليها الوضع في المستقبل، ولا يجب أن يتوقع المخطط أن تكون هذه التصورات صحيحة مائة بالمائة، وإنما هي مؤشرات وأدلة تساعد على تحقيق الأهداف المستقبلية المنشودة.

وكمثال على الافتراضات أن يفترض وليد الذي يتاجر في بيع التمور في مدينة عنيزة بمنطقة القصيم أن أسعار التمور هذا العام ستنخفض في منطقة القصيم نظرًا لمعرفته بأن عدد النخيل المنتج قد تضاعف هذا العام، وبالتالي فإن الإنتاج سيكون وفيرًا وكثيرًا في السوق مما سيقلل من سعره. وبناءً عليه فسيستعين وليد بسيارات نقل للبيع في أسواق أخرى داخلية أو خارجية.

## الخطوة الرابعة: تحديد البدائل والاختيار من بينها

وفي هذه الخطوة تقوم الإدارة بتصميم عدد من الخطوات البديلة لتحقيق الهدف في ظل الافتراضات السابقة عن العوامل الداخلية والخارجية في المستقبل.

ويتم بعد ذلك تقويم هذه البدائل للاختيار من بينها على ضوء عدة اعتبارات مثل التكلفة، والجوانب الإنسانية، والجهد المطلوب، والإمكانات المتاحة، وغيرها.

فعلى سبيل المثال، إذا كان الهدف هو زيادة المبيعات بنسبة ١٠٪ فإن البدائل لتحقيق ذلك يمكن أن تشمل:

١. البديل الأول: البيع بسعر أقل.

٢. البديل الثاني : دخول أسواق جديدة.

٣. البديل الثالث : إدخال تغييرات على المنتج.

فهذه بدائل ثلاثة يتم اختيار واحدًا منها بعد المقارنة حسب المعايير المناسبة مثل التكلفة والإمكانية والجهد وغيرها.

ونظرًا لأهمية هذه المرحلة فقد تستعين الإدارة بالحاسب الآلي وبرامج بحوث العمليات للقيام بالمفاضلة بين البدائل ومساعدة الإدارة بتحديد أفضل الخطط وفق المعايير الموضوعة. ويبقى أخيرًا للعقل البشري اختيار الخطة التي سيتم العمل بموجبها في المستقبل.

## الخطوة الخامسة: التنفيذ وتقويم النتائج

وهذه الخطوة هي الخطوة الأخيرة من خطوات التنفيذ، وهي تختص بوضع البديل الذي تم اعتماده موضع التنفيذ الفعلي، وبعد البدء بتنفيذه تأتي مرحلة تقويم النتائج للمطابقة بين المخطط والمنفذ. فإن وجد فجوة بينهما وجب إجراء تعديلات على الخطة أو طريقة تنفيذها.

## صفات التخطيط الفعَّال Effective planning

تسعى جميع المنشآت أن يكون تخطيطها مجديًا ونافعًا ومحققًا للأهداف. وعندما يكون كذلك فإننا نطلق عليه التخطيط الفعَّال. ولكي تتحقق هذه الفعالية فلا بد أن يتميز التخطيط بصفات عديدة من أهمها ما يأتي:

### ١. وضوح الهدف:

يجب أن يكون للخطة هدف واضح محدد تسير على ضوئه أعمال المشروع، وعندما يغيب الهدف المحدد أو يكون غير واضح تصاب المنشأة بالتخبط والعشوائية المؤيدة للتعارض والفشل.

### ٢. المرونة:

يجب أن تكون الخطة مرنة يمكن تعديلها وفق الظروف المتغيرة في المستقبل دون أن تسبب خسائر كبيرة أو تحدث تأثيرًا سلبيًا بالغًا على فعالية الخطة. فالمنشآت تعيش في بيئة تتصف بالتغير والتطور المستمر. وتتأثر بحسب التغيرات التي تطرأ على المجتمع المحلي والدولي الذي تعد المنشأة جزءاً لا يتجزأ منه. وبالتالي فيجب أن تكون الخطة مرنة متضمنة عدة مسارات بديلة لمواجهة الظروف المتغيرة عند حدوثها بحيث تبقى الخطة في اتجاهها نحو الهدف المنشود.

### ٣. البساطة:

فالخطة هي الدليل الذي يسترشد به جميع العاملين في المنشأة. ولذلك فإنه ينبغي أن تكون الخطة من السهولة بمكان بحيث يمكن للجميع استيعابها وفهمها لتطبيقها على أرض الواقع.

### ٤. المشاركة في الإعداد:

يجب أن توضع الخطط بمشاركة أكثر من شخص في المنشأة، ولا يستطيع شخص بمفرده وضع الخطة ويطلب من الآخرين تنفيذها. فالخطة تعتمد على المعلومات والمعارف والتخصصات المختلفة. مما يصعب معه على شخص واحد أن يأخذ في الاعتبار مصالح الجهات المتعددة المؤثرة والمتأثرة بالخطة.

وربما تطلَّب الأمر الاستعانة بالخبراء والاستشاريين من خارج المنشأة لوضع التصورات الشاملة عن الحالة الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والسياسية وارتباط ذلك وأثره على الخطة.

### ٥. الواقعية:

يجب أن تكون الخطة واقعية معتمدة على التنبؤات المعقولة والمناسبة للظروف المتغيرة دون أن يكون هناك مبالغة لما يمكن إنجازه، وتضخيم لأثر الظروف المحيطة، وبالتالي تقليل وتحجيم ما يمكن تحقيقه.

### ٦. تحقيق التوازن:

يجب أن تكون الخطة الفعالة متوازنة في جميع أجزائها وتطبيقاتها على أعمال المنشأة وإداراتها وأقسامها. بحيث تشمل الخطة جميع أقسام المنشأة بشكل متوازن لا يطغى جانب على جانب، ولا تهمل إدارة وتركز على إدارة أخرى. ولا يتم التخطيط لمجال من مجالات المنشآت وتجاهل باقي المجالات وأوجه النشاط.

### ٧. المتابعة والتقويم:

إن التخطيط الفعال يقتضي المتابعة الدائمة لسير الخطة وتقويمها دوريًا للتأكد من تقدمها في المسار الصحيح. ويرى بعض علماء الإدارة أن الخطة التي

تمتد لأكثر من سنة دون مراجعة وتقويم هي على درجة كبيرة من الخطورة في ظل المتغيرات المتسارعة والتطورات المتلاحقة في عالمنا الحديث.

وبالتالي، فعلى الإدارة أن تراجع بعناية التقدم الحادث بالنسبة لإنجاز الخطة، والتعرف بوضوح على القصور الحادث فيها وسبل معالجته.

## معوقات التخطيط Obstacles of planning

تواجه عملية التخطيط عدة عقبات تحد من فعاليتها وتسبب الفشل في تنفيذها. ويستدعي الأمر من الإدارة المسارعة في معالجتها وإيجاد الحلول لمواجهتها ومن أهم هذه المعوقات.

### ١. البيئة المعقدة:

فعندما تكون البيئة المحيطة بالمنشأة متغيرة جدًا فإن ذلك سيزيد من صعوبة التخطيط. فسيصعب جمع المعلومات الدقيقة، والتنبؤ الدقيق، واتخاذ القرار المناسب للتكيف مع هذه البيئة.

### ٢. نقص المعلومات:

عندما يكون جمع المعلومات الضرورية للتخطيط متعذرًا أو ناقصًا أو قديماً فإن التخطيط سيكون صعبًا للغاية. إذ إن التخطيط يرتكز على المعلومة الشاملة لجميع العوامل المحيطة بالمنشأة، وكلما قلت هذه المعلومات والإحصاءات والدراسات المتعلقة بالخطة زاد ذلك من صعوبة التخطيط الفعال.

### ٣. مقاومة التغيير:

يرغب كثير من الناس الثبات وعدم التغيير. وتزداد هذه الرغبة عندما يشعرون بالخوف من مجاهيل المستقبل، فيفضلون البقاء على الأهداف والخطط المعروفة والمعهودة في ظل الظروف المستقرة.

وهذا التوجه لا يتناسب مع التخطيط الذي يتطلب بطبيعته التغيير والتطوير. وبالتالي يؤدي تمسك الجاهلين بالأوضاع الحالية ومقاومتهم لأحداث التغيير إلى الحد من نجاح التخطيط وتطبيقه بفعالية وكفاية.

### ٤. عدم الواقعية:

ويتم ذلك بسبب سوء التقدير والمبالغة، فيحدث إما نقص في التخطيط، أو التخطيط أكثر مما هو مطلوب، وتكون النتائج إما تشاؤمية سلبية أو خيالية غير ممكنة. فيؤثر ذلك سلبًا على العاملين في المنشأة ويكون عائقًا للتوصل إلى تخطيط فعَّال.

### ٥. عدم التنسيق بين المشروعات الإدارية المختلفة:

فالتخطيط السليم يستلزم أن يكون هناك ربط وتنسيق بين جميع إدارات المنشأة وأجهزتها، وحشد جميع الجهود في مسارات متوازية لبلوغ الأهداف المنشودة وتحاشي الازدواجية والتداخل فيما بين البرامج والأنشطة.

أما عندما يغيب التنسيق فإن الخطط ستتداخل والأهداف ستتعارض والبرامج ستتناقض مما يؤدي إلى عشوائية المنشأة وتخبطها وبالتالي فشل خططها.

### ٦. وجود القيود:

هناك كثير من القيود التي يمكن أن تعوق التخطيط وتحد منه ومن ذلك شح الموارد المالية، وندرة الكفاءات الإدارية، وعدم توافر القدرات الابتكارية، والقيود القانونية.

## ٧. الوقت والتكلفة:

فالتخطيط السليم يستنزف الجهود ويستغرق الوقت ويستلزم موارد مالية كافية، ويتطلب خبرات فنية واستشارية قادرة على وضع التصورات المستقبلية بدقة وكفاءة. كما يتطلب التخطيط جمع المعلومات والبيانات التي لا تتوافر في المنشأة وتكلف المنشأة كثيرًا للحصول عليها وتجميعها. وهذه العقبات ربما أدت إلى صرف النظر عن التخطيط وإعاقة تطبيقه والاعتماد عليه.



الاستسلام للعوائق يكبل المخططين

## المصطلحات:

| | |
|---|---|
| التخطيط | Planning |
| خطط إستراتيجية | Strategic Planning |
| خطط تكتيكية | Tactical Planning |
| خطط تشغيلية | Operational Planning |
| التخطيط الفعال | Effective Planning |
| عناصر التخطيط | Elements of Planning |
| تخطيط الإدارة العليا | Top-Level Plans |
| تخطيط الإدارة الوسطى | Middle-Level Plans |
| تخطيط الإدارة الدنيا | Lower-Level Plans |
| أهداف | Objectives |
| إجراءات | Procedures |
| قواعد | Policies |

# أسئلة وتمارين للمناقشة

## أولاً: حدد مدى صحة أو خطأ العبارات الآتية مع التعليل:

١- (    ) كلما كبر حجم المنشأة تقل أهمية التخطيط.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٢- (    ) كلما زادت درجة تغير أحداث المستقبل كلما زادت أهمية التخطيط.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٣- (    ) من متطلبات التخطيط الناجح توافر المعلومات.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٤- (    ) تضع الإدارة العليا الخطط الإستراتيجية قبل التعرف على الخطط المتوسطة والقصيرة الأجل.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٥- (    ) تختص الإدارة الدنيا بتنفيذ الخطط فقط، وليس وضعها.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٦- (    ) يطلق على الخطط قصيرة المدى الخطط التكتيكية.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٧- (    ) تتميز القواعد في المنظمة بأنها تحدد ما يجب، وما لا يجب عمله.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٨- (   ) إن بساطة الخطة تحقق نجاحها ، بصرف النظر عن تكلفتها.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٩- (   ) إن إتاحة المشاركة في التخطيط يسهل عملية التنفيذ.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

١٠- (   ) ليس هناك فرق بين التخطيط في المستويات الإدارية المختلفة.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

## ثانياً: أسئلة تحليلية:

س١: عرف التخطيط، واذكر أهم فوائده للمنشأة.

س٢: ما هي أنواع الخطط حسب تقسيم المدة الزمنية، واذكر أمثلة على ذلك؟

س٣: تحدث عن التخطيط حسب المستوى الإداري وكيفية التكامل بينه وبين التخطيط على أساس المدة الزمنية.

س٤: أذكر عناصر التخطيط مع الشرح.

س٥: أشرح خطوات التخطيط مع ضرب الأمثلة على ذلك.

س٦: للتخطيط الفعّال عدة صفات، عددها مع الشرح.

س٧: ما هي معوقات التخطيط مع ضرب أمثلة تطبيقية لبيئة الدول النامية؟

## ثالثاً: أعد خطة متكاملة عن أحد الموضوعات الآتية:

١) الإجازة الصيفية القادمة.
٢) السنة الجامعية القادمة.
٣) أول مشروع تجاري تنوي البدء فيه.
٤) السيارة التي ستشتريها.

## رابعاً : حالة للنقاش



ارجع إلى موقع الكتاب www.edarah.org للاختيار من الحالات الآتية:

١) الحالة رقم (٢) مخبز القرموشي للمعجنات.

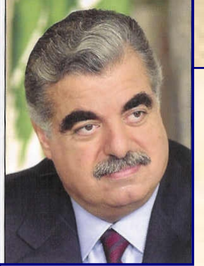
٢) الحالة رقم (٥) مؤسسة رزان للملابس الجاهزة.

٣) الحالة رقم (٦) شركة طارق عثمان للأجهزة الكهربائية.

وناقشها مع مجموعة من زملائك.

## رواد الأعمال

### رفيق الحريري



من مواليد لبنان عام ١٩٤٤م، استطاع الحريري أن يقطع مشواراً نموذجياً في العصامية والنجاح، بين السفح والقمة، محققاً قفزات قياسية فيها الكثير من الاجتهاد والعمل الدؤوب والمضني، لكنها حافلة أيضاً بالتوفيق والنجاح.

وتقرأ في ( أوراق العمر ) أن الرجل عمل محاسباً، حتى يستطيع إتمام دراسته الجامعية في كلية التجارة في جامعة بيروت العربية قبل أن ينتقل إلى السعودية حيث عمل في التدريس ثم عاد إلى تدقيق الحسابات مجدداً، جامعاً هذه المرحلة في ست سنوات، معيلاً لنفسه ومعيناً لعائلته، قبل أن يضع قدمه سنة ١٩٧٠م في عالم المال والأعمال، مؤسساً شركة صغيرة سماها (سيكونيست). وينطلق بقوة عام ١٩٧٧م ويؤسس بعدها (سعودي أوجيه) المولودة من دمج ( سيكونيست) مع (أوجيه) الفرنسية وليكسب بعدها في عام ١٩٨٧م شرف الجنسية السعودية التي يعدها من أهم العلامات المضيئة في سيرته الذاتية.

شركة (سعودي أوجيه) التي نفذت أكبر المشروعات العقارية وأهمها: فندق إنتركونتيننتال في مكة المكرمة، ومركز الشروق الحكومي في الظهران، ومجمع الملك فهد لطباعة المصحف الشريف في المدينة المنورة، والمركز الحكومي في الرياض بتكلفة ٣ مليار ريال سعودي، ومشروع (ألفا) في الرياض الذي يضم مجلس الشورى والديوان الملكي، وفندق المسرة الدولي في الطائف، والمدينة الحكومية في الدمام، وقصر الأمويين في دمشق، والاستثمارات العقارية التي تتجاوز المنطقة العربية إلى أوروبا والامتداد تباعاً إلى القطاع المصرفي العربي عبر الملكية التامة لمجموعة البحر المتوسط التي تضم بنك البحر المتوسط، والبنك اللبناني السعودي ، وملكية بنسب متفاوتة لأسهم في بنوك عربية وأوروبية منها البنك العربي، و "اندوسويز" واستثمارات موازية في القطاع المالي والأوراق المالية المصدرة في البورصات العالمية والعائدة لمؤسسات تعمل في حقول مختلفة، واستثمارات سياحية على غرار فنادق شيراتون في السعودية، ثم الاستثمارات الإعلامية التي بدأت بتأسيس شبكة تلفزيون (المستقبل) وشراء (إذاعة الشرق) التي تبث من باريس منذ عام ١٩٨١م. وآخر الاستثمارات المعلنة الإسهام بتأسيس الشركة العربية القابضة في سورية برأس مال قدره ١٠٠ مليون دولار بالاشتراك مع ثلاث مجموعات سعودية كبرى.

وفي خط مواز للأعمال والاستثمارات، أنشأ الحريري عام ١٩٧٩م مؤسسة الحريري، وهي منظمة لا تبغي الربح أسهمت في تعليم أكثر من ٣٠ ألف طالب لبناني .

وكما برز في التجارة، فقد كان اسماً بارزاً في السياسة في لبنان، فقد لعب دوراً أساساً في استقرار لبنان بعد الحرب الطائفية. كما تم اختياره رئيساً للحكومة. وفي عام ٢٠٠٥م اغتيل الحريري بجريمة مدبرة أفقدت العالم العربي سياسياً وإدارياً محنكاً.

## علماء الإدارة

### إدوار ديمنق

المعروف برجل الصحوة اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية، وأصبح قائد الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية، ولد في ١٤ – ١٠ – ١٩٠٠م واسمه William Edwards Deming، توفي عام ١٩٩٣م.

قصة هذا الرجل جميلة وتحمل معاني كثيرة جداً، فبعد أن تم رفضه من الشركات الأمريكية لنظريته التي تقول (إن عدم وجود الجودة هو من الإدارات في الشركات وعدم تصديقها. ثم دعوته إلى اليابان، لكي يقوم بتحسين الجودة في الدولة) وعند وصوله أخبر الدكتور إدوار اليابانيين بالكلمات الآتية: (إذا اتبعتم إرشاداتي فسوف تصلون إلى الهدف في ٥ سنوات فقط) وتفاجأ العالم عندما قال الدكتور ادوار: ( فاجأوني عندما وصلوا إلى الهدف في ٤ سنوات فقط). وقد كان د. أدوار أول أمريكي يأخذ جائزة ( Order of the sacred Treusures ) وهو شيء فريد من نوعه جداً. عندما رأت الشركات الأمريكية أن نظرية الدكتور نجحت بشكل كبير في اليابان تم دعوته من الشركات الكبرى لكي يتم تصحيح الأخطاء فيها، ولكن رفض الدكتور هذا العرض وفضل البقاء مع اليابانيين. كثر الإلحاح لكي تتم عودة الدكتور بعد استقراره مع من وضعوا له الوزن الكبير ومع كثرة الإلحاح وافق الدكتور على أن يقوم بمساعدة الشركات الأمريكية ولكن بشرط واحد فقط حدده قائلاً: (لن أقوم بتحسين الشركات إلا بعد أن أقوم بالتحدث إلى رئيسها) ومع المحاولات الكثيرة لم يوافق الدكتور ديمنق إلا إذا نفذت الشركات طلبه ومن العجائب التي فعلها الدكتور ديمنق هي أنه جعل شركة فورد تصبح من الرواد في الشركات الأمريكية من حيث الجودة بعد أن كانت على وشك الانهيار.

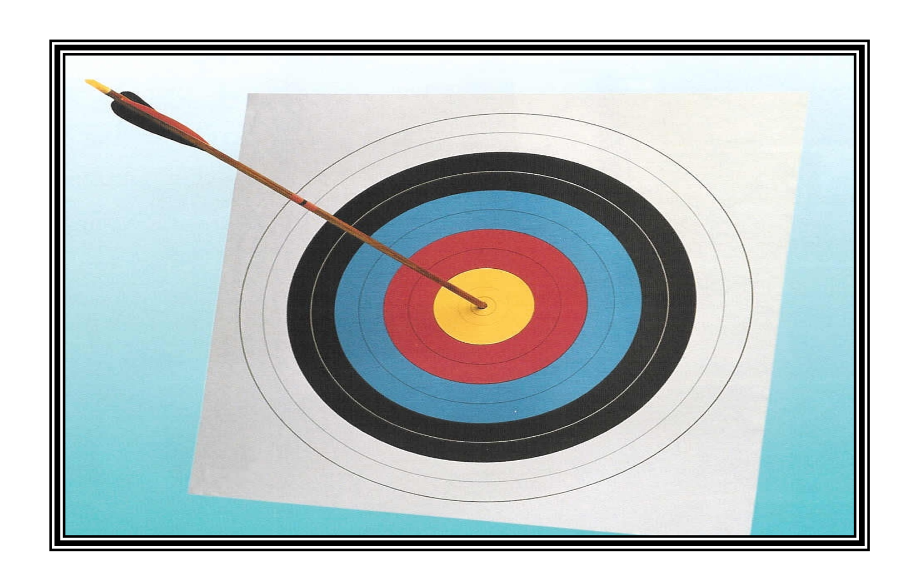
تقديراً لأعمال هذا الدكتور أوجد اليابانيين جائزة وتم تسميتها (جائزة ديمنق) ( Deming prize ). ولهذا الدكتور ١٤سياسة تؤدي إلى نجاح الشركة والوصول إلى الجودة المطلوبة أو ضبط الجودة.

ولهذا الدكتور كتابان بالعناوين الآتية: الاقتصاد الجديد ( The new Economics ). الخروج من الكارثة (Out of crisis ).




# اتخاذ القرارات

## Decision Making



## الأهداف التعليمية للفصل:

 يهدف هذا الفصل إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من:

١. توضيح مفهوم اتخاذ القرارات.
٢. معرفة العلاقة بين اتخاذ القرارات والعملية الإدارية.
٣. التعرف على أنواع القرارات.
٤. شرح خطوات اتخاذ القرارات.
٥. التعرف على فوائد وسلبيات اتخاذ القرار الجماعي.
٦. التعرف على دور الحاسب الآلي في اتخاذ القرارات.

## محتويات الفصل

- **مفهوم اتخاذ القرار.**
- **اتخاذ القرارات والعملية الإدارية.**
- **أنواع القرارات.**
- **خطوات اتخاذ القرارات.**
- **الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات.**
- **الحاسب الآلي واتخاذ القرارات.**

## مقدمة Introduction

تمثل عملية اتخاذ القرارات جوهر نشاط الفرد والجماعة في حياتهم الخاصة، أو في مجال أعمالهم. ذلك أنَّ الحياة عبارة عن سلسلة من القرارات التي يتخذها الفرد، وكذلك الجماعة من أجل التكيف مع البيئة والمواقف التي يتعاملون معها؛ لذا يمكن النظر إلى عملية اتخاذ القرارات، باعتبارها قوام الحياة، حيث إنَّها في ذلك تشبه التنفس كجهاز في الحياة الطبيعية، إذا توقف هذا الجهاز عن العمل تعرضت حياة الفرد والجماعة وكذلك المنشآت التي يعملون بها بل والمجتمع بأكمله للخطر.

فالقرارات التي يتخذها الفرد، على سبيل المثال، منها ما يتخذه في اليوم الواحد، ومنها ما يتخذه كل أسبوع أو كل شهر أو كل عام وذلك يعتمد على المواقف التي يتطلبها اتخاذ القرار ونوعية القرار ذاته وأهميته. كما أن القرارات منها ما هو قصير المدى ومنها ما هو طويل المدى، وبعضها يتخذه الفرد مرة واحدة في حياته وبعضها الآخر يتكرر اتخاذه في جميع مراحل حياته. كذلك فإنَّ هناك قرارات يتخذها الشخص بمفرده في حين أنَّ هناك قرارات يتم اتخاذها من خلال مجموعة من الأفراد قد تكون صغيره العدد أو كبيرة. فاختيار الجامعة التي يرغب الفرد في الالتحاق بها أو اختيار الكلية والتخصص أو اختيار الزوجة أو اختيار المنزل قد تكون قرارات تتخذ لأول مرة. وهناك قرارات قد يتخذها الفرد أكثر من مره مثل اختيار الوظيفة أو اختيار السيارة. أما القرارات التي يتكرر اتخاذها بشكل روتيني في الحياة فهي عديدة وذلك من قبيل شراء الحاجات اليومية وزيارة الأقارب والأصدقاء وكيفية قضاء ساعات الفراغ واختيار اللعبة المناسبة واختيار البرنامج التلفزيوني أو اختيار الكتب والصحف والمجلات ونحو ذلك. كذلك فإنَّ من بين أنواع القرارات السابقة ما يتم اتخاذه بسرعة، ودون تفكير عميق ودون الحاجة إلى

معلومات بغرض طرح عدة بدائل للاختيار من بينها ، وذلك من أجل ضمان اتخاذ القرار السليم.

انطلاقاً من الأهمية التي يحظى بها موضوع اتخاذ القرارات فإننا سوف نركز في هذا الفصل بشكل خاص على القرارات الإدارية وذلك من خلال مناقشة الموضوعات الآتية:

- مفهوم اتخاذ القرار.
- اتخاذ القرارات والعملية الإدارية.
- أنواع القرارات.
- خطوات اتخاذ القرارات.
- الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات.
- الحاسب الآلي واتخاذ القرارات.

## مفهوم اتخاذ القرارات Decision Making`s Concept

كثيراً ما نستخدم كلمة "القرار" أو "اتخاذ القرار" في حياتنا اليومية بقصد أو بغير قصد. غير أنَّه ومع استخدامنا لهذا المفهوم بشكل متكرر فإننا ربما لم نفكر في يوم ما في المعنى الذي يشير إليه هذا المفهوم بشكل دقيق. وقبل أن نورد بعضاً من تعريفات هذا المفهوم فإننا سوف نقدم المثال الآتي لإيضاح الصورة العملية له.

**مثال:** بعد تخرجك في الثانوية لاشك أنه كانت لديك بعض الحيرة فيما يتصل بالجامعة والكلية التي ترغب في الالتحاق بها ، والتخصص الذي تود مواصلة الدراسة فيه. وتبعاً لذلك غالباً ما يكون أمامك عدة بدائل أو خيارات نورد من بينها ما يأتي:

| اسم الجامعة | الكلية | القسم |
| --- | --- | --- |
| جامعة الملك سعود | إدارة الأعمال | التسويق |
| جامعة الملك عبد العزيز | الاقتصاد والإدارة | علوم سياسية |
| جامعة الإمام محمد بن سعود | الاقتصاد والعلوم الإدارية | الأعمال المصرفية |
| جامعة الملك خالد | اللغة العربية والاجتماعية والإدارية | محاسبة |
| جامعة الملك فيصل | العلوم الإدارية والتخطيط | نظم المعلومات الإدارية |
| جامعة القصيم | الاقتصاد والإدارة | إدارة أعمال |

وللخروج من حيرة الاختيار من بين هذه البدائل فإنك سوف تقوم بالمقارنة بين هذه الجامعات وما تضمه من كليات وتخصصات سواءً أكان ذلك بمفردك أم من خلال الاستعانة ببعض الأقارب والزملاء؛ لتختار على أساس هذه المقارنة الالتحاق

بإحدى هذه الجامعات، ولنقل جامعة القصيم، كلية الاقتصاد والإدارة تخصص إدارة أعمال. وبمعنى آخر فإنك قد اتخذت قرارك فيما يتعلق بالجامعة التي تود الالتحاق بها والتخصص الذي ترغب في دراسته.

## فما المقصود باتخاذ القرار؟

- **اتخاذ القرار:** عملية يتم بموجبها اختيار بديل للعمل من أجل حل مشكلة ما.
- **اتخاذ القرار:** عملية يحدد المديرون من خلالها مشكلات التنظيم ويحاولون حلها.
- **اتخاذ القرار:** عملية بحث عن حل وسط، ويعني ذلك أنه لا يوجد بديل قادر على تحقيق الهدف غير البديل الذي يتم اختياره، ويكون عادة أفضل البدائل في حدود الظروف السائدة، حيث إنَّ قيود البيئة والمجتمع تحد من عدد البدائل المتاحة.

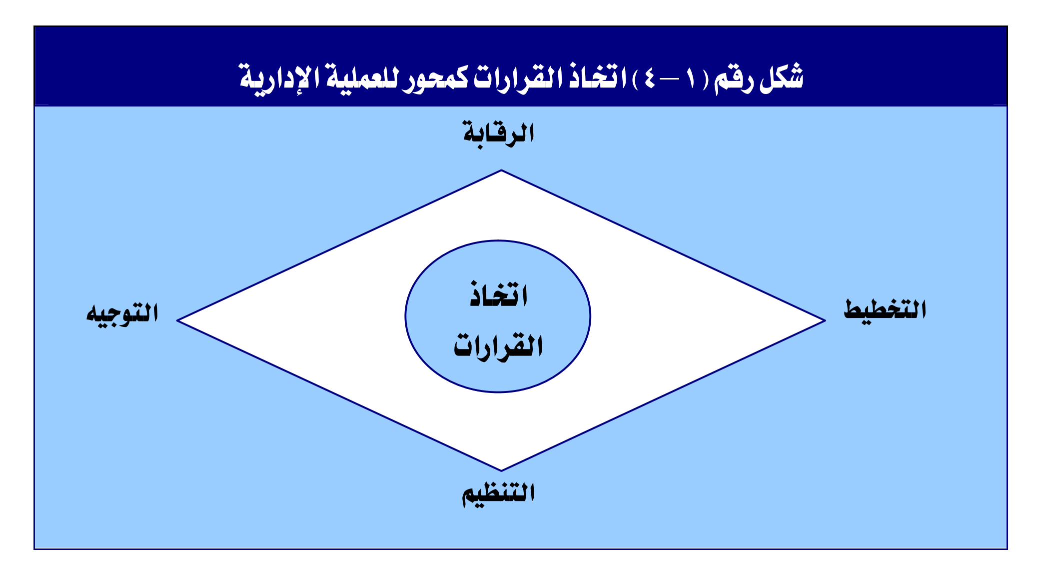
من التعريفات السابقة لمفهوم اتخاذ القرار يمكن القول بأن هناك ثلاثة عناصر أساسية مشتركة بين هذه التعريفات هي على النحو الآتي:

١. إن اتخاذ القرار يمثل عملية ذهنية أو حركية أو كليهما يتم من خلالها الوصول إلى القرار المناسب.
٢. إن اتخاذ القرار يقوم على أساس الاختيار من بين عدة بدائل أو خيارات حيث يمثل البديل الذي يتم اختياره هذا القرار.
٣. إن هناك هدفاً أو غاية من وراء اتخاذ القرار، حيث يتمثل هذا الهدف في حل مشكلة ما أو تعديل وضع قائم.

## اتخاذ القرارات والعملية الإدارية Decision making and management

تمثل عملية اتخاذ القرارات صُلب العملية الإدارية في منشآت الأعمال في عصرنا الحاضر. فلقد ذكر هربرت سايمون أنَّ الإدارة هي اتخاذ قرارات، حتى إنَّه بسبب تأكيده على أهمية القرارات في الإدارة حصل على جائزة نوبل. لذلك نجد أنَّ عملية اتخاذ القرارات تعد من أبرز الموضوعات التي اهتم بها الباحثون والمفكرون في الوقت الراهن لأنها تمثل محور عناصر العملية الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة (شكل رقم ١ — ٤).

شكل رقم (١ — ٤) اتخاذ القرارات كمحور للعملية الإدارية




ذلك أننا إذا ما نظرنا إلى الأفراد العاملين في منشآت الأعمال بجميع مستوياتهم الإدارية، سواءً كانوا في الإدارة العليا، أو الإدارة المتوسطة، أو الإدارة التنفيذية نجد أنهم جميعاً يتخذون قرارات وذلك من أجل تحقيق أهداف المنشآت التي يعملون بها. لذلك يعد بعض الباحثين في الإدارة اتخاذ القرارات المهمة الرئيسة للمدير، حيث إنَّ التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ما هي في جوهرها إلا عملية

اتخاذ قرارات. بل إنَّ أحد الأسباب الرئيسة لتعيين المديرين أو توظيفهم هو أنْ يتخذوا قرارات من أجل حل مشكلات العمل والرفع من مستوى الأداء في المنشآت التي يعملون بها.

فمديرو الإدارة العليا، على سبيل المثال، يتخذون قراراتهم فيما يتصل بتحديد أهداف منشآتهم أو الإدارات التي يرأسونها. فهم بذلك يحددون نوع الخدمات أو المنتجات التي يرغبون في تحقيقها وكيف يمكنهم تنظيم القوى العاملة لديهم وتهيئة بيئة العمل من أجل تحقيق هذه الأهداف، وما هي الأموال أو الميزانيات اللازمة لذلك. بالمقابل نجد أنَّ مديري الإدارة الوسطى يتخذون قراراتهم فيما يتصل بتحديد جداول الأعمال الخاصة بالتنفيذ، كما يشاركون في عملية اختيار الموظفين لتنفيذ هذه المهام بالتنسيق مع الإدارة العليا، كما يتخذون قراراتهم فيما يتعلق بالتوصية الخاصة بتحفيز العاملين سواء من حيث رفع أجورهم أو ترقياتهم.

على أن اتخاذ القرارات ليس قاصراً فقط على المديرين. فالموظفون أو العاملون الذين لا يتولون مناصب إدارية يتخذون قرارات تؤثر على وظائفهم وعلى الأداء في المنشآت التي يعملون بها. ومن بين هذه القرارات نذكر على سبيل المثال لا الحصر، القرارات الخاصة بالحضور إلى العمل من عدمه في يوم ما، ومقدار الجهود التي سوف يبذلونها في العمل من أجل تحقيق أهداف المنشآت، وفيما إذا كانوا على استعداد للالتزام بأنظمة وقواعد المنشآت، وتنفيذ توجيهات رؤسائهم في العمل.

وإجمالاً يمكن القول: أنَّ اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية حيث إنَّ المشكلات المتعلقة بالتخطيط أو التنظيم أو التوجيه أو الرقابة لا تزول بفعل المناقشات في حد ذاتها، كما أنَّ الأهداف لا تتحقق بالأمنيات إذ لابد من اتخاذ قرارات وهذا هو عمل الإدارة.

## أنواع القرارات Types of Decisions

هناك العديد من التصنيفات لأنواع القرارات التي يتم اتخاذها، سواء أكان ذلك من قبل الفرد أم الجماعة داخل منشآت الأعمال. فلقد تم تصنيف هذه القرارات إلى قرارات طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل، كما يصنفها بعضهم إلى قرارات استراتيجية وقرارات خاصة بالأهداف. ويميل فريق ثالث إلى تصنيفها حسب موضوعاتها. فهناك قرارات تنظيمية وقرارات إدارية خاصة بشؤون الموظفين وقرارات مالية... الخ. على أنَّه وبالرَّغم من وجود هذه التصنيفات لأنواع القرارات إلا أنه يمكن القول بأنَّ أشهر هذه التصنيفات ذلك التصنيف الذي يقسمها إلى نوعين، هما: القرارات المبرمجة، والقرارات غير المبرمجة، وذلك على أساس درجة الاختيار المتاحة. (الشكل رقم (٢ – ٤) جدول أمثلة على أنواع القرارات المبرمجة وغير المبرمجة). وسوف نتحدث عن هذين النوعين من القرار وذلك على النحو الآتي:

**شكل رقم (٢ – ٤) جدول أمثلة على أنواع القرارات المبرمجة وغير المبرمجة**

| نوع المنظمة | قرار مبرمج | قرار غير مبرمج |
|---|---|---|
| جامعة | - تقرير مدى استيفاء الطلاب لمتطلبات التخرج. | - اختيار برامج أو تخصصات جديدة للدراسة. |
| مصنع للسيارات | - تحديد الزيادة في رواتب العاملين للعام القادم. | - اختيار تصميم جديد للسيارة. |
| مطعم للوجبات السريعة | - تحديد عدد المواد التي ينبغي توفيرها في المطعم. | - تحديد مكان لافتتاح فرع جديد للمطعم. |

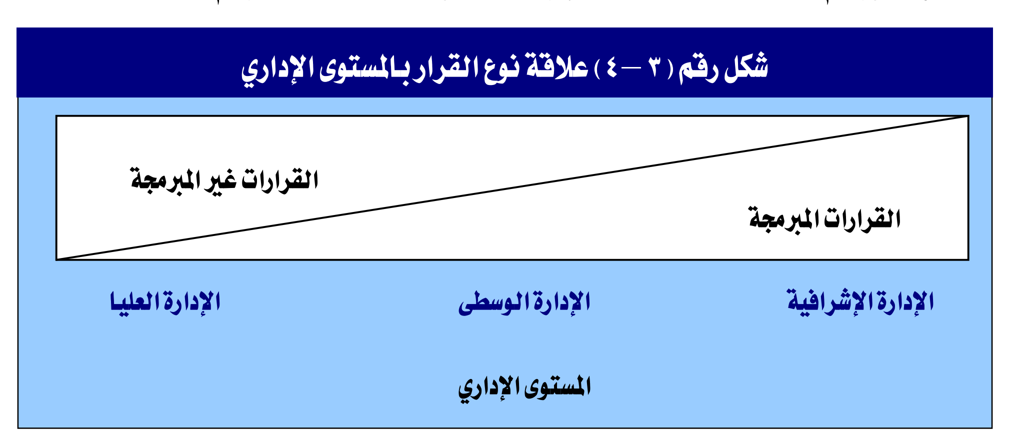
## أ – القرارات المبرمجة: Programmed Decisions:

القرارات المبرمجة هي تلك القرارات التي يتم اتخاذها بشكل روتيني، أو متكرر، حيث إنها تتخذ في مواقف محددة وتخضع لقواعد معينة يتم في ظلها اتخاذ مثل هذه القرارات. هذه القواعد قد تكون عن عادات سابقة في اتخاذ القرار أو أساليب مبرمجة مثل استخدام الحاسب الآلي، أو عبارة عن سياسات وأنظمة يجب اتباعها وتطبيقها عند اتخاذ أي قرار. مثل هذه القواعد غالباً ما تكون مستمدة من الخبرة السابقة، أو المعرفة الفنية بخصوص الأعمال التي يتم تنفيذها في مواقف محددة. فعلى سبيل المثال يوجد لدى معظم منشآت الأعمال أنظمة وإجراءات يتم اتباعها في حالة التعامل مع الموظفين الذين لا يلتزمون بقواعد الحضور والانصراف في العمل أو أولئك الذين يرغبون في الانتقال من أو إلى داخل المنشأة.

وعلى الرغم من أنَّ القرارات المبرمجة تطبق في الأعمال الروتينية والمواقف التي تخضع لأنظمة وقواعد محددة، إلا أنها مع ذلك من الممكن أنْ تكون قرارات معقدة. على أنَّ وجود الحاسبات الآلية في الوقت الراهن قد أتاح لنا فرصة كبيرة فيما يتصل بإمكانية اتخاذ قرارات مبرمجة متطورة جداً، وذلك لأنَّ هذه الأجهزة تستطيع أن تجمع وتحلل قدراً كبيراً من المعلومات التي يمكن أن تسهل عملية اتخاذ القرارات. فعلى سبيل المثال هناك العديد من القرارات التي كانت تستغرق في السابق جزءاً كبيراً من وقت وجهد العاملين في المنشآت، أصبحت هذه القرارات مع وجود الحاسب الآلي روتينية وتستغرق وقتاً وجهداً أقل من السابق لمراجعتها والتأكد من فعاليتها أو تحسينها أو معالجة أي مشكلة طارئة قد تعترض تنفيذ هذه القرارات. من هذه القرارات على سبيل المثال تلك العمليات المتعلقة بقرارات التسجيل في الجامعات، وتسديد الفواتير أو عمليات الإيداع والسحب في البنوك.

وينبغي أن نشير هنا إلى أن معظم القرارات الروتينية يتم اتخاذها من قبل المستوى الإشرافي التنفيذي في الإدارة، في حين أنَّ كثيراً منها يتم اتخاذه من قبل مديري الإدارة الوسطى. بالمقابل نجد أن المديرين في مستوى الإدارة العليا غالباً ما يكون دورهم في اتخاذ مثل هذه القرارات محدوداً جداً. (شكل رقم ٣ — ٤).

شكل رقم (٣ — ٤) علاقة نوع القرار بالمستوى الإداري




## ب — القرارات غير المبرمجة : Non- Programmed Decisions

يُمثِّل هذا النوع من القرارات تلك التي لا يمكن معها تطبيق القواعد والإجراءات المحددة سلفاً كما هو الحال بالنسبة للقرارات المبرمجة، حيث إنَّ المواقف التي يتم فيها اتخاذ مثل هذه القرارات جديدة أو أنها غير محددة بشكل واضح. ونظراً لطبيعة هذا النوع من القرارات فإنَّها عادة ما تتضمن قدراً كبيراً من عدم التأكد، الأمر الذي يدفع متخذ القرار إلى أنْ يتخذ قراره دون أن تكون لديه معرفة كاملة بالنتائج التي سوف تترتب على قراره. وتبعاً لذلك فإنَّ القرارات التي يتم اتخاذها في ظل عدم التأكد تتضمن درجة من المخاطرة، بمعنى أنَّ القرار من المحتمل أنْ يُؤدي إلى نتائج سلبية عكس المتوقع تماماً. هذه الحالة من عدم التأكد تنشأ من عدة مصادر منها ما يأتي:

١. الظروف البيئية أو الموقفية التي يتم فيها اتخاذ القرار، بحيث يكون من الصعب التنبؤ أو التحكم في عناصر هذه البيئة، وبالتالي النتائج المترتبة على القرار.
٢. محددات الوقت والتكاليف، حيث إنَّ هذين العنصرين قد يحدّان من إمكانية جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.
٣. العوامل الاجتماعية والسياسية السائدة في منشآت الأعمال، مثل نشوء الصراع في المنشأة بين الإدارة والموظفين، أو عدم انسياب قنوات الاتصال، حيث إنَّ مثل هذه العوامل قد تحد من جمع المعلومات الصحيحة.
٤. التغير السريع الذي تتعرض له منشآت الأعمال. هذا التغير قد يكون ناجماً من تغير البيئة، أو تطور التقنية أو سن أنظمة وقواعد جديدة للعمل تجعل معظم المعلومات والخبرة المتوفرة لدى المنشأة عديمة الفائدة.

ونظراً لأنَّ معظم القرارات غير المبرمجة يتم اتخاذها من قبل الإدارة العليا، فإنَّها تحتاج إلى مهارات متطورة في اتخاذ القرارات، بحيث تعكس درجة عالية من الإبداع لدى متخذي مثل هذه القرارات. وبصفة عامة يمكن القول: بأنَّ القرارات المبرمجة روتينية ومتكررة في العادة وذلك لأن طريقة اتخاذها محددة، كما أنها واضحة في أغلب الأحيان، إذ يمكن التنبؤ بنتائجها بثقة عالية على أساس التجارب السابقة، ولا يترتب عليها مخاطر كبيرة. وعلى العكس من ذلك نجد أن القرارات غير المبرمجة تكون غير روتينية وغير متكررة، وبالتالي تتطلب من متخذها جهداً أكبر في جمع المعلومات وطرح البدائل والمقارنة بين هذه البدائل، ومن ثم الاختيار من بينها. من ناحية أخرى، فإنَّ متخذي القرارات غير المبرمجة لا يكونون في الغالب واثقين بدرجة عالية من القرار الذي يتخذونه؛ لذا فإنَّ درجة المخاطرة تكون فيها عالية جداً. ويبين الشكل رقم (٣ – ٤) جدول مقارنة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة.

**الشكل رقم ( ٣ – ٤ ) جدول مقارنة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة**

| عنصر المقارنة | القرارات المبرمجة | القرارات غير المبرمجة |
|---|---|---|
| طبيعة المهمة | واضحة | غير واضحة بشكل دقيق |
| المعلومات | متوافرة إلى حد كبير | قليلة إلى حدٍ كبير |
| عدد البدائل | متعددة | محدودة |
| الاعتماد على القواعد والإجراءات السابقة | دائماً | نادراً |
| المستوى الإداري لمتخذي القرار | الإدارة الإشرافية والوسطى في الغالب | الإدارة العليا في الغالب |
| درجة المخاطرة | محدودة جداً | كبيرة جداً |



الانتخابات مظهر من مظاهر المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار

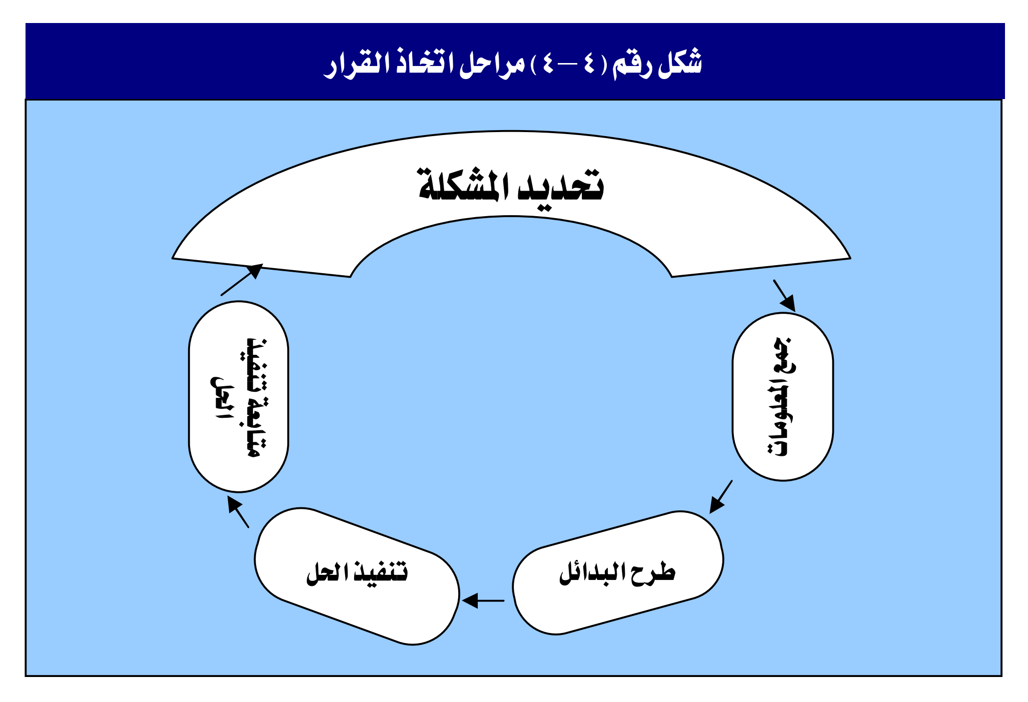
## خطوات اتخاذ القرارات Steps of Decision Making

لا يوجد نموذج شامل يتفق عليه الباحثون في مجال اتخاذ القرارات وإنما تُوجد عدة نماذج يتضمن كل منها عدداً من الخطوات التي يمكن اتباعها للوصول إلى القرار. هذه الخطوات المتضمنة في نماذج اتخاذ القرارات تتراوح في الغالب بين ثلاث إلى ثماني خطوات.

على أنَّه، ومع وجود هذه النماذج ينبغي أنْ نشير إلى حقيقة أنَّ الممارسين لاتخاذ القرارات لا يتبعون في العادة هذه الخطوات بالتسلسل في أي قرار يتخذونه، وذلك لأنَّ الكثير من القرارات بالنسبة لهم مألوفة أو مكررة. من ناحية أخرى يمكن القول: بأنَّ الكثير من متخذي القرارات يتبعون بعضاً من هذه الخطوات دون إدراك منهم بأنهم يفعلون ذلك في الواقع. كذلك يجب أنْ نُنبه هنا إلى حقيقة أنَّ هناك الكثير من القرارات التي يمكن اتخاذها دون أن نتبع فيها نموذجاً أو خطوات معينة للوصول إلى هذه القرارات، وهذا بالطبع لا يقلل بأية حال من الأحوال من أهمية خطوات اتخاذ القرارات. من جانب آخر يجب أن نشير مرة أخرى إلى أنَّ اتباع نموذج أو خطوات معينة في اتخاذ القرارات لن يضمن بالطبع صحة هذه القرارات بالكامل، ولكن ذلك يساعد في الغالب على احتمال النجاح في الوصول إلى القرار المناسب لحل المشكلة.

بناء على ما سبق، فإننا سوف نعرض هنا ما يمكن تسميته بالنموذج العام في اتخاذ القرارات المتضمن للخطوات الآتية:

١) تحديد المشكلة
٢) جمع المعلومات
٣) طرح البدائل
٤) تنفيذ الحل
٥) متابعة تنفيذ الحل.




شكل رقم (٤ – ٤) مراحل اتخاذ القرار

وسوف يتم شرح هذه الخطوات بشيء من الإيجاز، وذلك على النحو الآتي:

## أولاً: تحديد المشكلة

تبدأ عملية اتخاذ القرارات عادة بملاحظة بروز أو وجود مشكلة، أو أنَّ هناك فرصة مواتية لاتخاذ قرار ما يتعلق بالفرد، أو الجماعة، أو المنشأة. لذلك تُعد هذه الخطوة من النموذج من أهم خطوات اتخاذ القرارات. هذه الأهمية بالنسبة لهذه الخطوة تنبع من قدرتنا على تشخيص المشكلة بصورة سليمة، ذلك أنَّ تشخيص المشكلة بطريقة خاطئة سوف يؤثر بشكل سيئ على بقية مراحل حل المشكلة، بل إن إيجاد الحل الذي نعتقد أنه صحيح للمشكلة الخطأ لا يختلف كثيراً من حيث عدم جدواه من الحل الخطأ للمشكلة الصحيحة. لهذا، فإننا إذا لم نبدأ البداية الصحيحة في عملية حل المشكلات، وذلك بتحديد المشكلة تحديداً جيداً، فإننا قد نتعثر في الوصول إلى البديل، أو القرار الملائم لحل المشكلة.

## ثانياً: جمع المعلومات

في هذه الخطوة من الضروري أنْ نجمع المعلومات التي نتوقع أنها سوف تساعدنا على تحديد المشكلة تحديداً أكثر وضوحاً، وذلك بما يساعدنا لاحقاً على وضع البدائل المناسبة لحل المشكلة. هذه المعلومات تتضمن ما يأتي:

١. معلومات موضوعية: وفيها نحاول أنْ نكشف الأطراف الداخلة في المشكلة وزمان ومكان حدوث هذه المشكلة، ودرجة تكرار حدوثها في الماضي.
٢. معلومات ذاتية: وهي المعلومات التي تصف آراءنا واتجاهاتنا وأحاسيسنا تجاه المشكلة.
٣. معلومات متعلقة بالمعوقات التي حالت دون حل المشكلة في الماضي، والتي من المحتمل أن تدوم. هذه المعوقات قد تكون معوقات نظامية، أو مالية، أو بشرية، أو زمنية أو غير ذلك.
٤. أي معلومات أخرى إضافة إلى ما سبق يمكن أن تساعد على حل المشكلة.

## ثالثاً: طرح البدائل واختيار البديل المناسب

يطلق على هذه الخطوة عدة مسميات من بينها طرح الحلول، أو توليد الأفكار. هذه الخطوة من النموذج العام لاتخاذ القرارات تمثل جوهر الإبداع في حل المشكلات، والتي تعتمد أساساً على قدرة الفرد، أو الجماعة في طرح أكثر من بديل لحل المشكلة.

بعد طرح البدائل، أو الأفكار لحل المشكلة يجب على متخذ القرار أنْ يقوم بتقييم هذه البدائل للاختيار من بينها، وذلك وفق معايير محددة تلبي أهدافنا من وراء عملية اتخاذ القرار. هذه المعايير التي على أساسها سوف يتم تقييم البدائل قد تكون اقتصادية، أو سياسية، أو مالية، أو اجتماعية، أو غير ذلك من المعايير ذات الصلة بالمشكلة.

إن إيجاد البديل لحل المشكلة المعنية في هذه الخطوة يمثل بالفعل اتخاذ القرار، حيث إننا نقرر هنا اختيار الحل الذي نعتقد أنه مقبول في إطار المشكلة الموضوعة.

## رابعاً: تنفيذ الحل

تتضمن هذه الخطوة من النموذج العام في اتخاذ القرارات تطبيق ما تم اختياره لحل المشكلة. على أن عملية تنفيذ أي بديل، أو حل ليست عملية يسيرة، ذلك أن اتخاذ القرار بشأن حل مشكلة ما، لابد أن يصاحبه تغيير أو تعديل في الظروف المحيطة بالمشكلة، والتي غالباً ما تكون عاملاً مؤثراً في ظهور المشكلات. كذلك فإنَّ مما يجب مراعاته في عملية تنفيذ البديل لحل المشكلة، أن يتم إسناد مهمة تنفيذ الحل إلى الشخص، أو الأشخاص الذين لديهم المهارات الكافية لتنفيذ هذا الحل مع إعطائهم فرص الصلاحية والمرونة التي تمكنهم من تنفيذ الحل بما يتلاءم وظروف التنفيذ.

## خامساً: متابعة تنفيذ الحل

عندما يتم تنفيذ حل ما لأية مشكلة، فإنَّه من الواجب مراقبة ومتابعة تنفيذ هذا الحل للوقوف على مدى فاعليته في علاج المشكلة. ذلك أنَّه إذا ما تبين من خلال متابعة تنفيذ هذا الحل بأن قرار اختيار هذا الحل كان فعالاً في علاج المشكلة، فإنَّ هذا يعني أننا بذلك قد وصلنا إلى المرحلة الأخيرة من عملية حل المشكلة، وأن قرارنا كان سليماً إلى حدٍ كبير. وبالمقابل فإنَّه إذا أثبتت تقارير متابعة الحل بأن المشكلة لا تزال قائمة، أو أنها لم تحل بشكل كامل، أو أنها تتفاقم بصورة ملحوظة، فإن هذا يملي علينا العودة مرة أخرى إلى المرحلة الأولى من عملية اتخاذ القرارات بدءاً من تحديد المشكلة وجمع المعلومات، لنصل بعد ذلك إلى حل آخر يمكن تنفيذه ومتابعته.



حل المشكلة دون اتباع خطوات اتخاذ القرار ربما أوقع في مشكلة أكبر

## الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات Group Decision Making

عادة ما تكون مسؤولية حل المشكلات واتخاذ القرارات منوطة بالشخص الأول في المنشأة، ولكن من النادر، بل من المستحيل أن يتولى هذا الشخص هذه المهمة بمفرده، دون طلب مساعدة الجماعة. ذلك أن الأسلوب الجماعي يُعد واحداً من أفضل الأساليب الإبداعية في اتخاذ القرارات وذلك إذا اختير أعضاء هذه الجماعة اختياراً سليماً، وتهيأت لهم الظروف الملائمة لأداء الدور المطلوب منهم. ففي أية منشأة، كبيرة كانت أم صغيرة، من الممكن أنْ تكون أهداف ومصالح هذه المنشأة واضحة من وجهة نظر شخص واحد، وهو رئيس المنشأة، غير أنَّه من الخطورة بمكان الاعتماد على هذه النظرة الفردية في اتخاذ القرارات بالنسبة لحل المشكلات التي تواجهها المنشأة في أعمالها. من هذا المنطلق، فقد أصبح اتخاذ القرار من خلال الجماعة جزءاً من حياة المنشآت الحديثة. فالجماعات مثل اللجان وفرق العمل غالباً ما تناط بها مسؤولية اتخاذ أهم القرارات التي تخص أعمال المنشأة الحالية والمستقبلية.

إن هناك العديد من الأسباب التي تجعل منشآت اليوم تميل إلى الأخذ بالأسلوب الجماعي في اتخذا القرارات، من هذه الأسباب المعلومات والالتزام بالتنفيذ والإبداع والتطوير. فبالنسبة للمعلومات، قد يكون من أهم أسباب استخدام أسلوب الجماعة في اتخاذ القرارات أنَّ رئيس المنشأة قد لا يملك في كل الأحوال المعلومات اللازمة للوصول إلى قرار جيد، وبالتالي فإن استخدام الأسلوب الجماعي يعد هنا الأمثل في الوصول إلى هذه المعلومات. أما فيما يتعلق بالالتزام بالتنفيذ، فإنَّه من المعروف عادة أن تنفيذ أي حل أو قرار غالباً ما يكون منوطاً بالجماعة، لذلك ومن أجل ضمان التزام هذه الجماعة بتنفيذ القرار الذي تم التوصل إليه، فإنَّه من المناسب إشراك الجماعة، وبخاصة إذا كان تنفيذ القرار بالفعل يعتمد عليهم. أما فيما يختص بعامل الإبداع

فإنَّه يوجد في بعض المواقف أو المشكلات عدد كبير من الحلول أو البدائل المحتملة لاتخاذ القرار. في هذه الحالة يمكن القول: إنَّ توظيف الجماعة من الممكن أن يؤدي إلى توليد بدائل أو حلول أكثر مما يستطيع الفرد الواحد. وأخيراً فيما يتعلق بالتطور فإن العمل الجماعي في حل المشكلات يمثل في كثير من الأحيان فرصة لإشراك الآخرين بهدف تعليمهم وتنميتهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

وبصفة عامة يمكن القول بأن توظيف الجماعة كأسلوب لاتخاذ القرارات يتيح للمنشأة والقيادة الإدارية والعاملين فيها فرصة كاملة للاستفادة من معلومات وآراء الآخرين، وبخاصة عندما تحتاج المنشأة لأفكار إبداعية لا يمكن التوصل إليها من خلال العمل الفردي.

## مزايا وعيوب الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات:

أشرنا فيما سبق إلى أن هناك عدداً من الأسباب التي تجعل المنشآت تميل إلى الأخذ بالأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات، وذكرنا أن هذه الأسباب تتمثل في المعلومات والالتزام بالتنفيذ والإبداع والتطوير. انطلاقاً من هذه الأسباب، فإننا سوف نتحدث هنا عن مزايا وعيوب الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات، وذلك على النحو الآتي:

### أولاً: مزايا الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات

من بين المزايا التي يحظى بها الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات ما يأتي:

١. **التأكيد على مبدأ الشورى.**

على الرغم من ميل منشآت اليوم إلى الأخذ بالأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات، إلا أنَّ هذا الأسلوب يكاد يكون موجوداً في جميع الحضارات السابقة. بل يمكن القول بأنَّ مبدأ الشورى في اتخاذ القرارات يعد من بين المبادئ التي حث الإسلام على الأخذ بها بين المسلمين في تدبير الأمور ومواجهة المعضلات. والشورى تعد أحد

مقومات وخصائص الإدارة في الإسلام. يقول الله سبحانه وتعالى: ﴿ وشاورهم في الأمر﴾ (آل عمران: ١٥٩)، ويقول تعالى: ﴿وأمرهم شورى بينهم﴾ (الشورى: ٣٨).

وقد حرص الرسول صلى الله عليه وسلم في إدارته للدولة الإسلامية على الشورى حيث كوَّن مجلساً من أربعة عشر نقيباً اختارهم من أهل الرأي والبصيرة، كما سار الخلفاء الراشدون على دربه في الشورى حيث كانوا يستشيرون أصحابهم في كثير من الأمور. وكان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يقول في هذا الشأن: الرأي الفرد كالخيط السحيل، والرأيان كالخيطين المبرمين، والثلاثة مراراً لا يكاد ينتقض.

### ٢. الوصول إلى قرارات أفضل

تعد المشاركة في الإدارة ذات فائدة كبرى في اتخاذ القرارات وذلك لأنَّ الجماعة عادة ما تؤدي دوراً أفضل من الفرد في حل المشكلات المعقدة. لهذا فإنَّ استخدام الجماعات من أجل حل المشكلات، واتخاذ القرارات يعد أسلوباً ملائماً بالنسبة للقرارات غير الروتينية التي يتم اتخاذها تحت ظروف المخاطرة وعدم التأكد.

### ٣. الوصول إلى بدائل أكثر

عادة ما تقدم الجماعة وجهات نظر مختلفة وعدداً من البدائل بالنسبة للمشكلة المطروحة أمامهم، وبهذا فهي عادة ما تكون أكثر إبداعاً من الفرد. فأعضاء الجماعة يستطيعون أن يستفيدوا من أفكار بعضهم بعضاً ويطوروها بما يخدم تحسين نوعية البدائل التي يتوصلون إليها، وقد ذكرنا هذه الميزة سلفاً باعتباره من الأسباب التي تدفع إلى الأخذ بالأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات.

### ٤. القبول

لقد أثبتت الدراسات في مجال اتخاذ القرارات أنَّ فرص التطبيق الناجح للقرارات من الممكن أن تكون غالباً متحققة إذا ما أتيحت الفرصة للأطراف المتأثرة بهذه القرارات بأن تشارك في عملية اتخاذ القرارات. ذلك أنَّ الآلية أو

الأسلوب الذي يتم به اتخاذ القرار غالباً ما يعني الكثير للأشخاص، مقارنة بالقرار نفسه. فالقرار المبني على الإجماع، على سبيل المثال، يؤدي إلى شعور الأشخاص المشاركين بالحماس، والملكية، والالتزام نحو تنفيذ القرار.

٥. **رفع الروح المعنوية**

إنَّ استخدام أسلوب المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات يعد مكافأة في حد ذاته، حيث إنه يؤدي إلى شعور الأطراف المشاركة في القرار بالرضا عن الدور الذي تقوم به. ذلك أن المشاركة تؤدي إلى تحسين مستوى فهم أعضاء الجماعة لآلية اتخاذ القرارات والأسباب التي على أساسها تم اتخاذ هذا القرار. بل إن المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى تحسين عملية الاتصال بين الأفراد والوحدات الإدارية في المنشآت التي يعملون بها.

## ثانياً: عيوب الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات

على الرغم من المزايا التي يحظى بها الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات، إلا أن هناك بعض العيوب التي تكتنف هذا الأسلوب، وهي على النحو الآتي:

١. **استهلاك الوقت:** إن العمل الجماعي غالباً ما يستهلك وقتاً أطول في اتخاذ القرارات، مقارنة بالوقت الذي يستهلكه الفرد. فالموظفون الذين يشاركون في حل المشكلات واتخاذ القرارات لا يؤدون في واقع الأمر عملاً إنتاجياً. لهذا السبب فإن اتخاذ القرارات من خلال الجماعة غالباً ما يكلف الكثير من الوقت والنقود بالنسبة للمنشأة.




من عيوب العمل الجماعي استهلاك الوقت

٢. **الهيمنة من قبل بعض الأعضاء:** من عيوب العمل الجماعي سيطرة عضو أو بعض أعضاء الجماعة على نقاش الجماعة وبالتالي التأثير في القرار الذي يتم التوصل إليه. بل إنَّه في حالة الجماعة الكبيرة ربما تنشأ جماعة أو جماعات فرعية صغيرة ويحل الصراع بينها، ويصبح الهدف تحقيق المكاسب الذاتية بدلاً من محاولة التوصل إلى الحل الأفضل للمشاركة والذي يُعبِّر عن رأي المجموعة.

٣. **التأثير بما يسمى بالتفكير الجماعي والحرص على الاتفاق مع رأي الجماعة:** من الممكن أن يشعر بعض أعضاء الجماعة بالضغط الذي يجبرهم على قبول الحل أو القرار الذي تتوصل إليه الجماعة دون محاولة منهم لتمحيص هذا الحل والتأكد من فعاليته، وذلك خوفاً من أن يعزلوا عن بقية الأعضاء أو قد تتم مهاجمتهم والرد عليهم من قبل الأعضاء المؤثرين. هذا السلوك الذي يطلق عليه مسمى "التفكير الجماعي" أو "محاولة التطابق مع رأي الجماعة" غالباً ما يؤدي إلى إعاقة فعالية الجماعة في اتخاذ القرارات بحيث يصبح وجود هذه الجماعة شكلي وضار على أداء أعضاءها وبالتالي نتائج القرارات التي يتوصلون إليها.

٤. **تشتت المسؤولية:** عندما يتم اتخاذ قرار من قبل الجماعة فإنَّ مسؤولية هذا القرار غالباً ما تكون متشتتة بين أعضاء الجماعة مما يجعلهم لا يشعرون بالفعل بكثير من المسؤولية الشخصية اتجاه هذا القرار. وعلى أية حال فإن المديرين يعدون مسؤولين عن أي قرارات يتم اتخاذها في منشآتهم، بغض النظر عن الأسلوب الذي تم به التوصل إلى هذه القرارات. ذلك أن بإمكان المديرين تفويض صلاحياتهم إلى الجماعة فيما يتعلق باتخاذ القرارات، لكنهم يظلون في الوقت نفسه مسؤولين عن هذه القرارات. لذا فإن المديرين يحتاجون إلى المهارات التي تمكنهم من توظيف الجماعة بفعالية في عملية حل المشكلات واتخاذ القرارات.

وبغض النظر عن مزايا وعيوب الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات، فإنَّه يمكن القول: إنَّ الاختيار بين الأسلوبين الفردي والجماعي في اتخاذ القرار ينطلق من طبيعة الموقف الذي تحدده عدة عوامل ينبغي أخذها في الاعتبار عند تقرير اختيار أي من الأسلوبين، وهذه العوامل، هي:

١. الرغبة في الوصول إلى حلول أو بدائل تتسم بالإبداع.
٢. مقدار الوقت المتاح لمناقشة المشكلة.
٣. مقدار أو كمية المعلومات المتاحة لدى الفرد أو الجماعة.
٤. مدى ضمان قبول المرؤوسين للحل أو الحلول التي سوف يتم التوصل إليها ومن ثم تطبيقها.
٥. حاجة العاملين في المنشأة إلى التفاعل الاجتماعي.
٦. الحاجة إلى زيادة التلاحم بين أعضاء الجماعة.
٧. الحاجة إلى التطوير الشخصي والوظيفي للعاملين في المنشأة من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرار.
٨. تجنب احتمال حدوث صراع بين أعضاء الجماعة، الذي قد يعيقها عن الوصول إلى الحلول الإبداعية الملائمة.

## الحاسب الآلي واتخاذ القرارات Decision Making and Computers

لقد أدى التقدم الهائل في مجال تقنية المعلومات إلى توظيف الحاسب الآلي في اتخاذ القرارات، حيث نجم ما يسمى بنظام مساندة القرار Decision Support System(DSS). ويعرف نظام مساندة القرار بأنه نظام معلوماتي يستند على الحاسب الآلي، حيث يتم من خلاله دعم عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المواقف التي لا تتسم بالوضوح. هذا النظام بالطبع لا يوفر "إجابات" قاطعة بالنسبة للمديرين أو أنه لا يحقق الوصول إلى أفضل القرارات بالنسبة لحل المشكلات. وبدلاً من ذلك فإنَّ هذا النظام يحاول تحسين عملية اتخاذ القرار من خلال تقديم الوسائل التي تساعد المديرين بشكل خاص ومتخذي القرار بشكل عام على تحليل المواقف بصورة أكثر عمقاً ودقة.

إن نظام مساندة القرار عادة ما يقدم تحليلات متطورة كما يُسهِّل الدخول إلى نماذج مختلفة من الممكن أن يستخدمها المديرون في فحص المواقف والمشكلات الإدارية بشكل شامل. كذلك؛ فإنَّ نظام مساندة القرار يعتمد على معلومات مستمدة من مصادر خارجية وداخلية والتي غالباً ما تكون مستندة على نظام المعلومات الإداري. وأخيراً فإن نظام مساندة القرار يعد نظاماً تفاعلياً مقارنة بنظام المعلومات الإداري حيث يسمح للمديرين بالدخول والتفاعل مع برامج الحاسب الآلي التي تتحكم في النظام ويمكنهم بذلك الحصول على نتائج فورية للتحليلات المختلفة للموقف. ونظراً لتعدد استخدامات نظام مساندة القرار في اتخاذ القرارات فقد ظهرت عدة أنواع أو تخصصات في هذا المجال منها ما يأتي:

### ١) نظام مساندة القرار الجماعي Group Decision-Support System (GDSS)

وهو نظام معلوماتي يعتمد على الحاسب الآلي، يمكن من خلاله مساندة متخذي القرار للعمل بشكل جماعي من أجل حل المشكلات المتسمة بالتعقيد وعدم الوضوح. هذا النظام، نظام مساندة القرار الجماعي، يركز بشكل خاص على حل المشكلات أو اتخاذ القرارات وذلك من خلال تسهيل عملية الاتصال بين أعضاء الجماعة. لذلك فإنَّ النظام الجماعي في اتخاذ القرارات غالباً ما يستخدم في اللقاءات أو الاجتماعات التي تتم عن بعد سواء أكان ذلك من خلال استخدام الهاتف أم الحاسب الآلي أم عن طريق برامج مصممة لهذا الغرض.

### ٢) نظام الخبرة Expert System

وهو نوع آخر من نظام مساندة القرار ( DSS ). ولقد نشأ نظام الخبرة مما يسمى بالذكاء الاصطناعي Artificial Intelligence وهو حقل من حقول تقنية المعلومات يهدف إلى تطوير الحاسبات الآلية، بحيث تكون لها إمكانات الكائن البشري المتمثلة في السمع والبصر والتفكير. وبهذا النظام يعتمد أيضاً على أنظمة الحاسب الآلي التي تستخدم الخبرة الحقيقية للخبير من أجل حل مشكلات معينة. وفي الحقيقة فإنَّ تطوير هذا النظام، يعتمد على قيام مصممي برامج الحاسب الآلي بالعمل مع الخبراء من أجل تحديد المعلومات وقواعد اتخاذ القرار التي يستخدمها هؤلاء الخبراء، عندما يواجهون أنواعاً معينة من المشكلات.

### ٣) نظام مساند المدير Executive Support System (ESS)

وهو نظام معلوماتي يعتمد على الحاسب الآلي، ويستهدف مساعدة القيادات الإدارية العليا في اتخاذ القرارات. هذا النظام يختلف عن نظام مساندة القرار (DSS)، الذي غالباً ما يكون محدوداً في استخدام التقنية، حيث نظام مساندة المدير (ESS) يتضمن استخدام العديد من أجهزة الحاسب الآلي المتطورة ذات الإمكانات العالية، والاتصالات عن بعد، وأنظمة الرسم المتقدمة الخاصة

بالجداول والرسوم البيانية التي يمكن استخدامها في التعامل مع مشكلات مختلفة. هذا النظام يتميز أيضاً بأنه لا يعتمد على النماذج التحليلية للمعلومات بكثرة، وبدلاً من ذلك يعتمد على مصادر محددة للحصول على المعلومات التي تسمح بالتفاعل بين المدير والآخرين. لذا يمكن القول بأن نظام مساندة المدير (ESS) في جوهره يمثل نظام معلومات مصمماً خصيصاً ليناسب المديرين التنفيذيين في مواقف محددة وغالباً ما يصمم هذا النظام ليتناسب وعادات وظروف هؤلاء المديرين في العمل.

وإجمالاً يمكن القول بأنَّه وعلى الرغم من التقدم الهائل الذي يشهده مجال تقنية المعلومات بصفة عامة، فإنَّ استخداماته في مجال اتخاذ القرارات لا تزال تخضع للكثير من الدراسات والتطوير، لاسيما وأن الأنظمة التي تستخدم في اتخاذ القرارات غالباً ما تحتاج إلى أشخاص ذوي خلفيات عميقة في استخدام الحاسب الآلي. من ناحية أخرى فإنَّ استخدام الحاسب الآلي في اتخاذ القرارات يُنظر إليه في بعض الأحيان بشيء من الحذر بسبب الأحداث المتكررة في هذا المجال من حيث دخول أشخاص غير معروفين على برامج غيرهم والعبث بها، أو سرقتها، أو تخريبها من خلال ما يسمى بالفيروسات. ومع هذه المحاذير فإنَّ استخدام الحاسب الآلي في اتخاذ القرارات يُعدُّ اليوم من السمات المميزة للإدارة وسوف يشهد في المستقبل تطوراً كبيراً جداً يجعل عملية اتخاذ القرار أكثر عمقاً ودقة.

## المصطلحات:

| | |
|---|---|
| Decision making | اتخاذ القرار |
| Types of Decisions | أنواع القرارات |
| Programmed Decisions | قرارات مبرمجة |
| Non- Programmed Decisions | قرارات غير مبرمجة |
| Group Decision Making | القرارات الجماعية |
| The Management Information System (MIS) | نظام المعلومات الإداري |
| Decision-Support System (DSS) | نظام مساندة القرار |

# أسئلة وتمارين للمناقشة

## أولاً : حدد مدى صحة أو خطأ العبارات الآتية مع التعليل :

١- (   ) ترتبط عملية اتخاذ القرار بوظيفة التخطيط فقط.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٢- (   ) يعد بعضهم أن المهمة الرئيسة للمدير هي اتخاذ القرار.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٣- (   ) تقتصر عملية اتخاذ القرار على المديرين.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٤- (   ) معظم القرارات الروتينية يتم اتخاذها من قبل المستوى الإشرافي.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٥- (   ) القرارات المبرمجة هي القرارات الروتينية.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٦- (   ) تتميز القرارات غير المبرمجة بأنه يمكن التنبؤ بنتائجها مسبقاً.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٧- (   ) تحتاج القرارات غير المبرمجة إلى مهارات متطورة.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٨- (   ) إن درجة المخاطرة في القرارات المبرمجة عادة تكون كبيرة جداً.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٩- (   ) إن التشخيص الصحيح للمشكلة يمثل البداية لاتخاذ قرار صحيح.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

١٠- (   ) من متطلبات القرار الناجح توفر المعلومات الموضوعية.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

١١- (   ) من مزايا الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار الوصول إلى قرارات أفضل.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

١٢- (   ) من عيوب الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار تشتت المسؤولية.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

## ثانياً : أسئلة تحليلية :

س١ : ما المقصود بمفهوم "اتخاذ القرارات؟" وما هي أهميته بالنسبة للعملية الإدارية؟

س٢ : هناك تصنيفان رئيسان لأنواع القرارات، ما هي أبرز ملامح هذين التصنيفين؟

س٣ : لقد طرح الباحثون المهتمون بموضوع اتخاذ القرارات العديد من النماذج التي تفسر لنا عملية، أو كيفية اتخاذ القرارات، ما هي أبرز هذه النماذج؟ وما هي أوجه الاختلاف بينها؟

س٤ : تحدث عن مزايا الأسلوب الجماعي وعيوبه في اتخاذ القرارات؟

س٥ : تحدث عن خطوات اتخاذ القرارات، مقروناً بمثال يوضح تطبيق هذه الخطوات؟

## رابعاً : حالة للنقاش

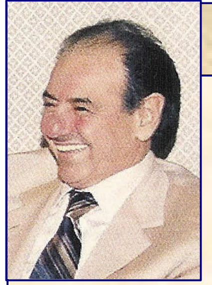



ارجع إلى موقع الكتاب www.edarah.org :

١) الحالة رقم ( ٢ ) مخبز القرموشي للمعجنات.

ناقش الحالة مع مجموعة من زملائك.

## رواد الأعمال | ناصر الخرافي



ناصر الخرافي، اسم يرمز إلى الريادة في عالم الأعمال والاستثمار، وهو يقود مجموعة استثمارية ذات مجالات واسعة من النشاطات في مجال الأعمال، وهذه المجموعة ثلاثية الصفات: الوطنية، والعربية، والدولية.

وقد احتلت عائلة الخرافي مكانة عالية في الاقتصاد الكويتي، منذ أكثر من مائة عام أي قبل ظهور النفط في الكويت. وقد أسس الشركة جد العائلة عبد المحسن الخرافي ثم أكمل ابنه محمد المسيرة فتوسع بنشاطاتها، كما قادها أيضاً جاسم الخرافي الشقيق الأكبر ورئيس مجلس الأمة الكويتي السابق مواصلاً خط العائلة في التنمية والتوسع. ثم آلت رئاسة المجموعة لناصر الخرافي.

وخبرة الخرافي تمكنه من كيفية أن يفصل ما بين الملكية والإدارة، وبين القيادة والإدارة. وعروبة ناصر الخرافي واضحة في استثماراته وشركاته، ومن أبرز تلك الشركات:

- الشركة القابضة المصرية الكويتية.
- الشركة القابضة السورية الكويتية.
- الشركة القابضة الأردنية الكويتية.
- الشركة القابضة السودانية الكويتية.

بالإضافة إلى عدد آخر من الشركات المنتشرة في لبنان والعراق ودول الخليج وأقطار عربية أخرى.

تدير مجموعة الخرافي ١٠ مليارات دولار على الأقل في نحو ١٥ قطاعاً بدءاً من الصناعة (الغذائية والورقية والهندسية الثقيلة والمتوسطة والخفيفة) والسياحة (فنادق ومطارات وطيران ومطاعم ومرافق بحرية ...) وغيرها من المجالات. ولعل أبرز سمة تتسم بها مجموعة الخرافي هي الشغف بالإنتاج مع ما يعني ذلك من خلق فرص العمل.

## علماء الإدارة | توم بيترز

هو داعية إدارة الأعمال توم بيترز، كسب سمعة واسعة في عالم الإدارة وفنونها، كان ذا أفكار وآراء جيدة تعين الإداريين بعد الله في المضي قدماً نحو الأفضل وما هو أحسن. كان يتمتع بخلفية غير عادية كمرشد روحي في الأعمال.

ولد عام ١٩٤٢م، وعمل في البنتاجون لمدة سنتين قبل أن يتحول لدراسة الهندسة المدنية في جامعة كورنل، ثم حصل على الماجستير في إدارة الأعمال من ستانفورد. عمل مستشاراً إدارياً لشركة ماكينزي الرائدة في عالم الاستشارات الخاصة بإدارة الأعمال في عام ١٩٧٤م خلال حقبة دقيقة من تاريخها.

ومن أعماله:

شركة توم بيترز الخاصة به والمسماة ( مجموعة توم بيترز) وقد نهج بيترز الأسلوب الحماسي في المعالجة ليظهر بيترز طاقة عصبية هائلة، وهو يتمشى ويدور حول مستمعيه ليس أسلوباً كاذباً أو زائفاً، فهو يحمس نفسه، وبكل ضراوة حتى يبلغ بها حد الإعياء أحياناً.

ألف كتابه ( السعي وراء التفوق) الذي استطاع أن يتجاوز كل كتب الإدارة الأخرى من حيث المبيعات بملايين النسخ، وقد جادل هو وشريكه روبرت وترمان في أن الشركات الكبرى الناجحة تشترك فيما بينها بصفات مميزة عامة يمكن ملاحظتها بسهولة، وأنه يمكن للإداريين الكبار أن يقوموا بإدارة فعالة باتباع سياسات بسيطة وقوية من القمة إلى القاعدة.

انطلق بيترز بدعوته من تشجيع القادة على ترك مكاتبهم وإدارة أعمالهم بالتجوال فيما حولهم.

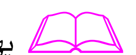



# التنظيم

# Organization



## الأهداف التعليمية للفصل :

 يهدف هذا الفصل إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من:

١. تعريف مفهوم التنظيم والتنظيم الإداري وموقعه من العملية الإدارية.
٢. التفريق بين أنواع التنظيم.
٣. استيعاب مبادئ التنظيم الإداري وتطبيقاته في مجال التنظيم.
٤. تحديد مفهوم الهيكل التنظيمي وتمييزه عن المفاهيم الأخرى ذات العلاقة.
٥. تصميم هيكل تنظيمي بسيط.
٦. إعداد الدليل التنظيمي.

## محتويات الفصل

- **مفهوم التنظيم.**
- **أهداف التنظيم.**
- **أنواع التنظيم.**
- **مبادئ التنظيم الإداري.**
- **خصائص التنظيم الفعّال.**
- **الهياكل التنظيمية.**
- **الخرائط التنظيمية.**
- **الدليل التنظيمي.**

## مقدمة Introduction

ارتبط التنظيم بوجود الإنسان على وجه الأرض وكفاحه من أجل تحقيق أهدافه المتعلقة بالبقاء وعمارة الأرض. لقد كان التنظيم في بداية حياة الإنسان بسيطاً يتلاءم واحتياجاته البسيطة المتعلقة بكسب العيش وضمان المأوى والبحث عن الأمن والاستقرار في ابسط صورها وممارساتها. غير أنه وبمرور الأيام زادت خبرة هذا الإنسان وتنوعت احتياجاته وأهدافه وتعددت وسائله للوصول إلى تحقيق هذه الاحتياجات والأهداف فكان التنظيم أحد وسائله التي اعتمد عليها في تحقيق أهدافه.

لقد كانت الحضارات الإنسانية خير مثال على تبني الإنسان منهج التنظيم في حياته وليس أدل على ذلك مما تركته الحضارات القديمة من شواهد تدل على التنظيم سواء ما تعلق منها ببناء السدود أو الحدائق أو المباني الكبيرة كالأهرامات وسور الصين العظيم وتنظيم الدولة والجيش. وفي الحضارة الإسلامية كان التنظيم واضحاً في منهج الرسول صلى اللّه علية وسلم وصحابته بدءاً من الأسلوب الذي اختاره لنشر الدعوة الإسلامية مروراً بهجرته ﷺ وإقامته الدولة الإسلامية في المدينة ثم تأسيس الجيوش وتوجيهها لنشر دعوة الإسلام. لقد استمر العمل والاهتمام بمنهج التنظيم من قبل خلفاء الدولة الإسلامية الأربعة أبو بكر وعمر وعثمان وعلي ومن جاء من بعدهم من حكام الدولة الإسلامية حيث شيدت العواصم ودونت الدواوين وتأسست الكثير من الوزارات والأجهزة وزاد حجم الجيش وزادت مسؤولياتها وفتوحاتها وكان لابد أن يكون التنظيم حاضراً في كل هذه الإنجازات، هذا إن لم يكن التنظيم يمثل أحد الوسائل التي تم الاعتماد عليها في تحقيق هذه الإنجازات.

غير أن الاهتمام بالتنظيم ربما برز بشكل واضح وقوي في وقتنا الراهن وذلك بسبب التوسع في حجم المجتمعات وزيادة عدد الأجهزة أو المنظمات التي تعتمد عليها هذه المجتمعات في تحقيق أهدافها، إلى جانب ازدياد التخصص المهني للأفراد وتنوع وسائل الإنتاج. من هنا برزت الحاجة إلى ضرورة الاهتمام بالتنظيم بجميع أشكاله وصوره وذلك بغرض توجيه المنظمات والأفراد العاملين فيها نحو تحقيق الأهداف التي أنشئت من اجلها هذه المنظمات. ومن هذا المنطق فإننا سوف نعالج في هذه الوحدة الخاصة بالتنظيم الموضوعات التالية:

- مفهوم التنظيم
- أنواع التنظيم
- مبادئ التنظيم الإداري
- خصائص التنظيم الجيد
- الهياكل التنظيمية
- الدليل التنظيمي

## مفهوم التنظيم: Definition of Organization

لعله من المناسب قبل أن نقدم تعريف التنظيم أن نتأمل المثال التالي الذي يعكس مفهوم التنظيم ويقربه إلى أذهاننا بصور ة جليه:

تأمل جسم الإنسان الذي يتكون من عدد كبير من الأجهزة المختلفة كالجهاز الهضمي والجهاز التنفسي والجهاز العصبي وغيرها.هذه الأجهزة يفترض أن تعمل مع بعضها البعض دون أي تعارض ليحصل الإنسان في النهاية على جسم سليم ومعافى. لذلك فإنه إذا ما أصاب أحد هذه الأجهزة أو أي عضو في الجسم خلل فإنه سوف يؤثر سلباً على جسم الإنسان ككل ومن ثم باقي الجسم، بمعنى آخر فإن تنظيم أداء الجسم سوف يختل نتيجة لأي خلل يصيب أي من أجهزته أو أعضائه.

اختلف رواد الإدارة وعلماؤها في وضع تعريف شامل للتنظيم أو التنظيم الإداري وذلك لشمول هذا المصطلح أو المفهوم على عمليات متعددة تهدف إلى تيسير الأداء بأسلوب يوصلنا إلى تحقيق الأهداف بأفضل وجه من الإتقان والسرعة والاقتصاد حتى أن مفهوم التنظيم اختلط في كثير من الأحيان مع مفهوم الإدارة بشكل عام.

من هذا المنطلق يمكن إيراد مجموعة من التعريفات لمصطلح التنظيم والتنظيم الإداري اللذين سوف نستخدمها هنا بمعنى واحد وذلك على النحو التالي:

**يمكن تعريف التنظيم** بأنه "وضع نظام للعلاقات منسق إدارياً وتحديد للوظائف وتكوين للوحدات الإدارية".

**التنظيم:** هو توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة".

**التنظيم:** هو " عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بأقل تكاليف ومجهود ووقت، وبأقصى كفاية إنتاجيه ممكنة".

**التنظيم هو:** " ترتيب الأعمال أو الأنشطة في وحدات إدارية يسهل الإشراف عليها مع تحديد العلاقات الرسمية بين أولئك الذين يعينون أو يخصصون للقيام بتلك الأعمال".

بالنظر إلى التعريفات السابقة، يمكن القول بأن هناك اتفاقاً بين أغلب كتاب الإدارة حول ضرورة وجود عناصر أساسية في مفهوم التنظيم. هذه العناصر هي على النحو التالي:

١. **تحديد الأهداف والنشاطات المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي المشترك:** لكل منظمة أهداف تسعى إلى تحقيقها هذه الأهداف تشمل الأعمال أو الأنشطة الرئيسة التي يجب أن تقوم بها المنظمة، وكذلك الأعمال والنشاطات الثانوية أو الإضافية.

٢. **تصنيف وتقسيم الأعمال:** ويعني تجميع هذه الأعمال والوظائف والمهام المرتبطة بها في وحدات إدارية، ويحكم هذا التقسيم اعتبارات المنطق السليم الذي يقتضي تنسق الأعمال، بحيث تكون الأعمال المتقاربة والمتشابهة من اختصاص وحدة أو منظمة فرعية مستقلة.

٣. **تحديد مواصفات ومؤهلات وخبرات الأفراد،** الذين سيقومون بأداء تلك الأعمال والواجبات التي تفرضها، وكذلك تحديد عدد هؤلاء العاملين في كل قسم من أقسام المنظمة أو في كل وحدة من وحداتها.

٤. **اختيار الأشخاص وفق تلك المواصفات والمؤهلات،** ويدخل في هذا أيضاً مسألة تدريب هؤلاء الأشخاص بعد تعيينهم على طرق العمل المختلفة.

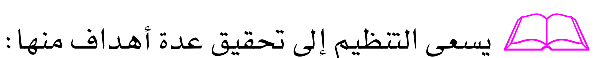
5. **تحديد السلطات والمسؤوليات:** حيث ينبغي أن يعكس الهيكل التنظيمي للمنظمة السلطات الإدارية، وتشمل تحديد مستويات السلطة والمسؤولية داخل المنظمة. وفي هذا الشأن تنساب السلطة والمسؤولية في شكل هرمي، بحيث يوجد في القمة المدير العام للمنظمة أو قيادتها العليا، ثم تتحدد مستويات أدنى في السلطة إلى الطبقات المختلفة في المنظمة

6. **وضع وتحديد نظم الاتصالات بين أقسام وفروع المنظمة:** وهذا يتضمن بيان قنوات الاتصال بين الرئيس الإداري الأعلى أو طبقة الإدارة العليا وبين المستويات الأدنى.

7. **بيان العناصر السابقة في خريطة تنظيمية:** ترسم تلك العناصر في أشكال هندسية واضحة، وتحدد العلاقات المتشابكة أفقياً ورأسياً.

8. **وضع وتحديد السياسات وإجراءات العمل:** وهو آخر عناصر التنظيم. والسياسات تعني التوجيهات العامة التي على هديها وفي ضوئها ستصدر القرارات والأوامر المختلفة في كل نشاطات المنظمة، وإجراءات العمل تعني نظم أداء الأعمال التي تحكم سيرها والتي يدرب عليها العاملون بعد تعيينهم.

## أهداف التنظيم Objectives of Organization



يسعى التنظيم إلى تحقيق عدة أهداف منها:

١. وضع الإطار لتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية لتحقيق أهداف المنظمة.
٢. تجميع المصادر اللازمة لتحقيق الأهداف، وتشمل المصادر البشرية والمادية والمالية.
٣. وضع القواعد والإجراءات اللازمة لتحويل المصادر المتوفرة إلى الإنتاج المحدد وتحقيق النتائج المتوقعة.
٤. إيجاد التوازن بين الأهداف والمصادر والنتائج واستخدام الأسلوب الأمثل لتحويل المصادر إلى النتائج المتوقعة مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية المؤثرة على ذلك.

ولكي يضمن التنظيم الإداري نجاح المنظمة في تحقيقها لأهدافها يجب أن تتوفر فيه المواصفات الرئيسة التالية:

١. التغطية الشاملة: أي عدم إهمال مهمة دون مسؤول وعدم السماح بأن يكون أكثر من شخص مسؤولاً مباشرة عن المهمة الواحدة، أي المكان والزمان نفسيهما.
٢. الوضوح، بحيث يعرف كل شخص واجباته بالتحديد والصلاحيات المخولة له للقيام بمسؤولياته بالإضافة إلى علاقاته بالأشخاص الآخرين.
٣. التوازن بين الصلاحيات المخولة للشخص للقيام بعملة والمسؤوليات الملقاة على عاتقه.

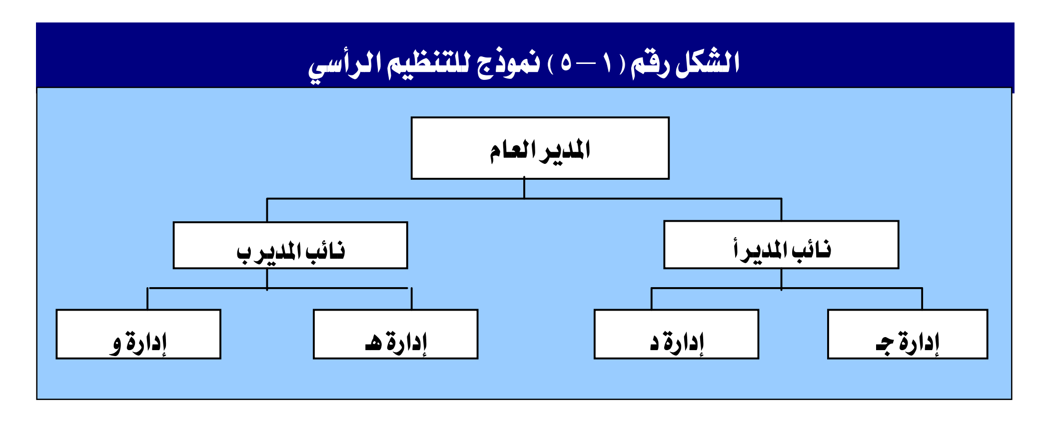
## أنواع التنظيم: Types of Organization

عادة ما يميز كتاب الإدارة والمتخصصون في التنظيم بين نوعين من التنظيم الإداري هما التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي وسوف نتحدث عن هذين النوعين من التنظيم وذلك على النحو التالي:

### أولاً: التنظيم الرسمي: Formal Organization

هو البناء الرسمي الذي يحدد العلاقات والمستويات الإدارية للأعمال التي يقوم بها الأفراد وتوزيع المسؤوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء المهام أو الوظائف لكل وحدة إدارية أو شخص في المنظمة. هذا التنظيم الرسمي يسهل إدراكه لأنه يمثل خريطة التنظيم التي تكشف عن علاقات متبادلة بين مختلف الوظائف والأدوار، كما تصور هذه الخريطة التسلسل الرئاسي للسلطة والنطاق المحدد لمسؤوليات المكانة الرسمية وقنوات الاتصال بين كافة المسؤوليات المتدرجة. كما في الشكل رقم (١ – ٥) نموذج للتنظيم الرأسي.

الشكل رقم (١ – ٥) نموذج للتنظيم الرأسي




ومن أجل أن يحقق التنظيم الرسمي الأهداف المتوخاة منه فلا بد من توافر الشروط التالية:

١. سهولة اتصال الأفراد ببعضهم.
٢. وجود علاقة جيدة تجعل الأفراد يستقبلون الأوامر برحابة صدر واهتمام.
٣. توفير الإمكانيات اللازمة والتسهيلات التي يتطلبها العمل والتي من شأنها تنفيذه ورفع كفاءته بصورة جيدة.
٤. تحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة وجهد ووقت ومحاولة استغلال الإمكانيات المتاحة مع توضيح كل خطوط ومسارات السلطة والمسؤولية والعمل على تطوير الأفراد باستخدام الوسائل اللازمة.
٥. تصنيف وجمع الأعمال ذات الصبغة الواحدة في مكان واحد لاكتشاف المهارات الفردية اللازمة والمطلوبة لكل مجموعة من هذه الوظائف.
٦. تحقيق مبدأ التكافؤ بين السلطة والمسؤولية عند محاسبة كل فرد ومراجعة أعماله من قبل الرئيس المباشر له.
٧. الاستعانة بذوي التخصص أو الاستشاريين إذا ازداد حجم العمل وذلك لصعوبة قيام الرئيس أو المدير بالبت في كافة القضايا التي تعرض عليه.
٨. تضييق نطاق الإشراف – أي عدد الموظفين الذين يشرف عليهم المدير – بسبب محدودية قدرات المديرين في الإلمام بكافة القضايا وعدم استطاعتهم المتابعة والإشراف الكامل.
٩. التأكيد على أهمية سهولة التنظيم ومرونته استجابة لظروف التغيير والتطوير.

## ثانياً: التنظيم غير الرسمي: Informal Organization

تبين لنا من العرض السابق لمفهوم التنظيم الرسمي بأنه ما هو إلا انعكاس لخريطة التنظيم أو الهيكل التنظيمي الذي يركز على الأعمال أو المهام الواجب إنجازها من قبل المنظمة أو المنشأة حيث يحدد مسؤوليات وواجبات العاملين بطريقة يتوقع أن تتيح لهم أداء ما هو مطلوب منهم بيسر وسهولة. بالمقابل نجد أن التنظيم غير الرسمي يهتم بالدوافع والاحتياجات التي لا يمكن الإفصاح عنها بطريقة رسمية

ومن ثم فإن التنظيم غير الرسمي قد لا يتفق بالضرورة مع الهيكل التنظيمي الرسمي.

وتبعاً لذلك يمكن تعريف التنظيم غير الرسمي بأنه "مجموعة من العلاقات التي تنشأ وتستمر بين العاملين بسبب وجودهم في مكان واحد للعمل واشتراكهم في أهداف ومشكلات متشابهة".

هذا النوع من التنظيم يظهر نتيجة العلاقات التلقائية أو الاختيارية بين الأفراد داخل المنظمة، حيث يقوم بدور رئيس في تحديد اتجاهات وسلوك العاملين أو الموظفين كما له أثره البالغ في تحديد مستويات الإنتاج التي قد تختلف عن المستويات التي يتطلبها التنظيم الرسمي إما بالزيادة أو النقصان.

إن وجود التنظيم غير الرسمي في أي منظمة قد لا يكون متفقاً أو منسجماً مع التنظيم الرسمي في المنتظمة، فقد يملي هذا النوع من التنظيم ضرورة تخطي الرؤساء والمديرين والموظفين خطط العلاقات الرسمية في المنظمة والتعويض عنها بخطوط اتصال غير رسمية. من ناحية أخرى فإن هذا النوع من التنظيم وإن كان غير رسمي فإنه لا يعمل بصورة غير منظمة إذ غالباً ما يعمد أعضاء جماعة التنظيم غير الرسمية إلى اختيار شخص من بينهم على قدر من الخبرة والمعرفة والتأثير وحسن التعامل مع الآخرين ليكون قائداً رسمياً لها.

وجملة القول أن التنظيم غير الرسمي تنظيم قوي برغم عدم ملاحظته في الهيكل التنظيمي فضلاً عن عدم إمكانية محاسبته على تقصيره أو مكافئته على إنجازه. ويمكننا توضيح الفوارق بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي في النقاط التالية:

**شكل رقم (٢ – ٥) جدول الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي**

| التنظيم الرسمي | التنظيم غير الرسمي |
| --- | --- |
| - ينتج من الأهداف والمهام الرسمية | - ينتج من تجمع الأفراد داخل المنظمة وعلاقاتهم بعضهم ببعض. |
| - أهداف التنظيم الرسمي تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. | - أهداف التنظيم غير الرسمي هي إشباع حاجة كل فرد أو مجموعة أفراد في التنظيم. |
| - أهداف الفرد هي تأدية الوظيفة. | - أهداف الفرد هي إشباع حاجاته المادية والمعنوية من الالتحاق بالعمل. |
| - علاقات الفرد هي العلاقات الإدارية الرسمية للوظيفة. | - علاقات الفرد هي علاقات اجتماعية وارتباطات شخصية |
| - الاتصالات تتم وفقاً للتسلسل الهرمي. | - الاتصالات تتم من خلال التأثيرات والنفوذ التي تقع تبعاً لميزان العلاقات الاجتماعية. |

من هذا المنطلق يمكن إجمال فوائد وعيوب التنظيم غير الرسمي في الشكل الآتي رقم (٣ – ٥).

**الشكل رقم ( ٣ – ٥ ) جدول فوائد وعيوب التنظيم غير الرسمي**

| الفوائد | العيوب |
|---|---|
| - وجود فرق وجماعات في شكل لقاءات غير رسمية مما ينتج عنه إشباع الحاجات النفسية لدى العاملين في المنظمات وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي لديهم. | - اتخاذ وإصدار القرارات في التنظيم غير الرسمي يؤدي إلى زيادة الوقت المخصص لإنهاء العمل. |
| - إيجاد نوع من المرونة في إصدار القرارات مما يساعد على إنجاز العمل. | - بروز بعض السلبيات (إدارة غير رسمية) في التنظيم على مثل الإشاعات غير الصحيحة وتكون من الذين يعملون على تعويد الآخرين السلبية في نفوس العاملين والتقاعس عن العمل وقد يكون ذلك في غير صالح التنظيم وضد الهدف الحقيقي للتنظيم الرسمي. |
| - دعم وسائل الاتصال وتقويته بحيث تكون أكثر سرعة في الاتصال بمستويات التنظيم الرسمي. | - تحديد مستوى الإنتاج خاصة في المنظمات الصناعية حيث تؤثر الجماعة على الفرد في تحديد كمية معينة من الإنتاج اليومي في محاولة من أعضاء الجماعة لإزالة الفروقات بينهم في الخبرة والمهارة. |
| - تعويض التنظيمات غير الرسمية عن العجز أو التقصير الذي قد يوجد في التنظيم الرسمي من خلال الآراء والمقترحات والتوجيهات غير الرسمية التي يقدمها العاملون إلى المسؤولين. | - التستر على بعض الأخطاء التي قد يمارسها أعضاء التنظيم غير الرسمي لحمايتهم من أي عقاب من قبل المسؤولين. |
| - توفر التنظيمات غير الرسمية للمسؤولين في المنظمة تغذية مرتدة لانطباعات وردود أفعال العاملين الحقيقي لأي قرار إداري. | |

## مبادئ التنظيم الإداري: Principles of Organization

يعد موضوع التنظيم بشكل عام ومبادئ التنظيم الإداري بشكل خاص من الموضوعات التي نالت اهتمام أعلام الفكر الإداري في الإسلام منذ نشأة الدولة الإسلامية. ومن بين هذه المبادئ مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية ومبدأ الشورى ومبدأ تفويض السلطة ومبدأ التدرج الرئاسي للسلطة ومبدأ المرونة. هذه المبادئ لا زالت حتى اليوم تمثل محور اهتمام المعنيين بقضايا التنظيم الإداري الحديث.

أما في العصر الحديث فقد اهتم مفكرو الإدارة الأوائل ولاسيما أصحاب النظريات المبكرة في التنظيم بوضع عدد من المبادئ أو القواعد التي يمكن أن يسترشد بها المنظمون عند قيامهم بمهمة التنظيم الإداري. لقد لقيت هذه المبادئ عند وضعها قبولاً كبيراً من الباحثين والممارسين في مجال الإدارة حيث كان يتقيد بها المنظمون عند قيامهم بمهام التنظيم الإداري. غير أن هذا القبول لهذه المبادئ كان أيضاً محل انتقاد من بعض مفكري الإدارة وأبرزهم أستاذ الإدارة المشهور هربرت سايمون Herbert A. Simon الذي قام بمناقشة وتحليل تلك المبادئ وانتقادها. لقد حاول سايمون أن يثبت تناقض هذه المبادئ وعدم انطباقها على جميع حالات التنظيم الإداري الأمر الذي حدا به أن يطلق عليها مسمى "توجيهات أو إرشادات" Proverbs. على أنه وبالرغم مما أثير حول هذه المبادئ من انتقادات إلا أنها لا تزال محل اهتمام الكثير من المهتمين بموضوع التنظيم الإداري سواء كانوا من أساتذة وطلاب الجامعات أو أولئك الممارسين للتنظيم.

من هذا المنطلق فإن السؤال الذي ينبغي أن نطرحه هنا هو: ما المقصود بمبادئ التنظيم الإداري؟ وكم عدد هذه المبادئ؟

يقصد بمبادئ التنظيم الإداري مجموعة التوجيهات التي يفضل الاسترشاد بها عند تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة ومهام كل وحدة إدارية في هذا الهيكل.

هذه المبادئ لا تعدو في حقيقتها أن تكون مجرد توجيهات أو إرشادات ولكن الأخذ بها في عملية التنظيم يؤدي إلى حسن أداء العمل الإداري بكفاية عالية وبأقل تكاليف ممكنة.

سوف نستعرض هنا أهم المبادئ التي يجمع عليها أغلب كتاب الإدارة والتنظيم الإداري، وذلك على النحو التالي:

### ١. مبدأ الهدف Objective -Principle:

لما كان المقصود بالتنظيم هو ترتيب الأنشطة الضرورية في المنظمة من أجل تحقيق غايات معينه، لذلك كان لابد من وجود هدف واضح ومحدد في أي عملية تنظيم إداري. ذلك أن المنشآت سواء أكانت حكومية أو خاصة تنشأ من أجل تحقيق أهداف وبدون وجود هذه الأهداف ينتفي المبرر من وجود المنشأة أصلاً. وعلى ذلك يمكن النظر إلى المنظمة باعتبارها وحدة هادفة، وأن الغايات التي توجد لتحقيقها هذه المنظمة تعد من الأسس الرئيسة لتشكيل الهياكل التنظيمية. إن تحديد الهدف هو الذي يؤدي إلى تنمية الخطط وتركيز الجهود وتوجيه الأعمال والجهود الجماعية.

### ٢. مبدأ الوظيفة Function-Principle:

تعد الوظيفة الوحدة الأساسية في أي تنظيم إداري، وهي عبارة عن منصب أو عمل معين يتضمن واجبات ومسؤوليات محددة. على هذا الأساس فإن التنظيم يراعي خصائص الوظيفة ومتطلباتها إلى جانب الصلاحيات والمسؤوليات المرتبطة بها بغض النظر عن الشخص الذي سوف يشغل هذه الوظيفة. وبمعنى آخر فإن التنظيم

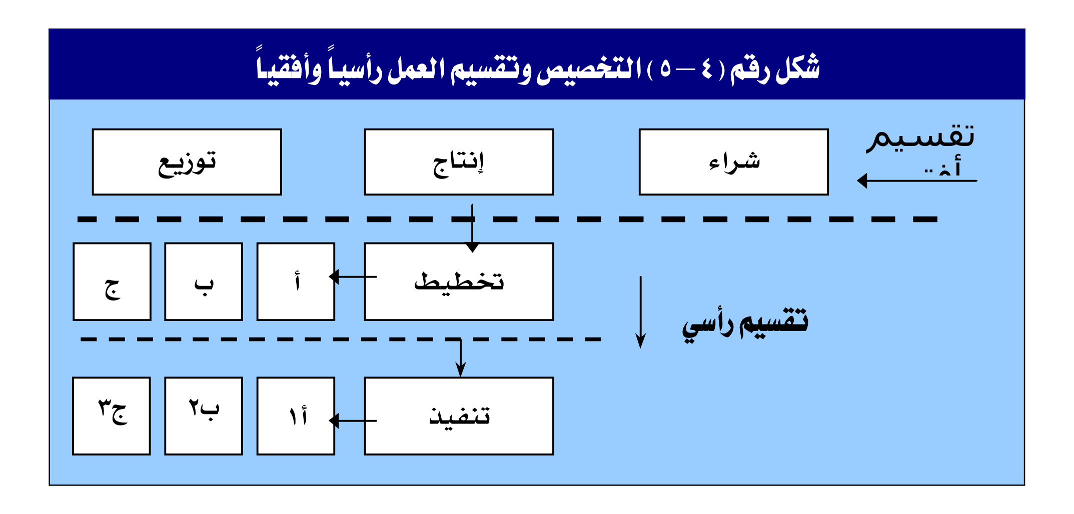
يتم على أساس متطلبات الوظيفة في المنظمة ولا تتأثر بالشخص المعين عليها فهي ثابتة رغم تغير الموظفين الذين يشغلون هذه الوظيفة.

### ٣. مبدأ التخصص وتقسيم العمل Division of Work-Principle:

أساس أي تنظيم هو تقسيم العمل، فالعمل الذي قد يكون هدف المنظمة أو مهمة مكلف بها عدد من العاملين يجب أن يقسم إلى أجزاء يمكن توزيعها بين هؤلاء العاملين، وإذا كان بإمكان الفرد الواحد القيام ببعض الأعمال بمفرده فإن تقسيم العمل بين عدد من الأفراد يؤدي إلى إنجاز العمل بسرعة أكبر وأداء أفضل.

لذا يمكن القول بأن تقسيم العمل يعتمد في الأساس على تقسيم أنشطة المنظمة إلى أقسام وظيفية رئيسة ومن ثم تقسيم هذه الأنشطة الرئيسة إلى أقسام فرعية وهكذا نستمر إلى أدنى تقسيم بحيث يتم ربط النشاطات المتجانسة مع بعضها بعلاقات وظيفية محددة. على أساس هذا التقسيم يوزع العاملون على هذه الأقسام بحيث يقوم كل شخص بنوع واحد من الأعمال وذلك للاستفادة من مزايا التخصص في السرعة والإتقان والإنتاجية المرتفعة. ومع التوسع المطرد في مجالات المعرفة ونوعيات العمل تزداد الحاجة إلى الاتجاه نحو التخصص ضماناً لسيطرة الفرد الفعالة على المجال الذي يختاره لعمله.

ويمكن أن ننظر إلى مبدأ التخصص وتقسيم العمل من زاوية تأثيره على التنظيم تبعاً للشكل التالي:




شكل رقم (٤ – ٥) التخصيص وتقسيم العمل رأسياً وأفقياً

فمن خلال النظر إلى الشكل رقم (٤ – ٥) يتضح أن أنشطة المنظمة تنقسم إلى ثلاثة تخصصات رئيسة (أفقية) هي الشراء والإنتاج والتوزيع. وقد يستلزم تقسيم نشاط الإنتاج إلى أعمال تخطيط وأعمال تنفيذ (رأسياً). كما يمكن إعادة تقسيم الأعمال على مستوى التخطيط (أفقياً) إلى تخصصات ثلاث أ ، ب ، ج والشيء نفسه بالنسبة لأعمال التنفيذ (أفقياً إلى أ١ ، ب٢ ، ج٣)

## ٤. مبدأ وحدة الأمر Unity of Command-Principle:

يطلق على هذا المبدأ عدة مسميات مثل وحدة الرئاسة ووحدة القيادة ووحدة إصدار الأوامر وفحوى هذا المبدأ أنه ينبغي أن يكون للموظف أو العامل قائد أو رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتعليمات والتوجيهات، ويقوم الموظف بدوره في العمل وفقاً لهذه الأوامر والتعليمات والتوجيهات. إن نتائج هذا المبدأ هو أن الموظف سوف يكون مسؤولاً عن أعماله أمام رئيس واحد ويقدم تقاريره عن عمله إلى هذا القائد أو الرئيس. ولما كان هذا الرئيس مسؤولاً بدوره أمام الرئيس الأعلى فإنه بذلك يظهر خط واضح للسلطة يمتد من الرئيس الأعلى للمنظمة حتى الأفراد أو العاملين من خلال الرؤساء والمشرفين.

### ٥. مبدأ نطاق الإشراف Span of Control-Principle:

نطاق الإشراف، كما قد يطلق عليه البعض مسمى نطاق الإدارة أو نطاق الرقابة، يقصد به ذلك المدى الذي يستطيع فيه القائد أو الرئيس أن يمارس الإشراف الفعال على مرؤوسيه ويحدد نطاق الإشراف بعدد المرؤوسين الذين يتبعون رئيس واحد. والمعروف أن لكل رئيس أو مسؤول طاقة لا يستطيع تجاوزها وبالتالي يجب أن لا يزيد عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم المسؤول عن عدد محدد يزيد عن طاقته ووقته وإمكانياته وذلك خوفاً من صعوبة مراقبتهم وتوجيههم وإرشادهم وتقويم عملهم.

### ٦. مبدأ تكافؤ المسؤولية والسلطة Authority and Responsibility-Principle:

إن تحمل الموظف لمسؤولية القيام بواجبات وظيفته، لابد وأن يقابله ما يعينه على تحمل هذه المسؤولية وذلك بإعطائه الحق في تقرير أولويات عملة والكيفية التي سوف ينجز بها هذا العمل دون أن تتعارض مع أنظمة وتعليمات المنظمة. إلى جانب ذلك فإنه لابد أن يعطي الشخص وبخاصة إذا كان رئيساً أو مشرفاً إدارياً الحق في تكليف مرءوسيه بأداء العمل ومساءلتهم عن كل ما يؤثر على حسن الأداء. هذا الحق هو ما يعرف بالسلطة والتي يستطيع بموجبها الشخص أن يصدر قرارات معينه في حدود صلاحياته الموضحة له ويلزم بها مرءوسيه، إذا كان رئيساً أو مشرفاً، لتأدية واجباتهم.

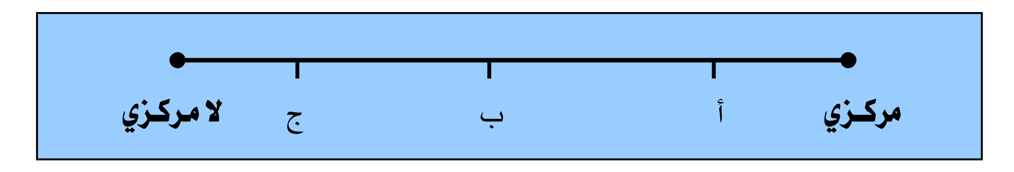
من هذا المنطلق فإن هذا المبدأ يؤكد على التناسب أو التساوي بين المسؤولية والسلطة إذ ليس من المنطق أن نحمل شخص مسؤولية عمل لم يُمنح سلطة بشأنه.

### ٧. مبدأ المركزية واللامركزية

### :Centralization / Non Centralization-Principle

المركزية واللامركزية من المفاهيم الشائعة الاستخدام في الإدارة، ويمكن تعريف المركزية بأنها ميل أو اتجاه الإدارة إلى تركيز الحجم الأكبر والأهم من سلطة اتخاذ القرارات في المنظمة للعمل في المراكز القيادية العليا. بالمقابل تعرف اللامركزية بأنها نقل سلطة القرار وممارستها من المستوى الإداري الأعلى إلى المستويات الإدارية الدنيا عن طريق تفويض السلطة. وبمعنى آخر فإن اللامركزية تعني عدم تركيز السلطة في يد شخص أو أشخاص محددين في المنظمة وتوزيع هذه السلطة بطريقة تعطى للمرؤوسين حرية التصرف واتخاذ القرارات في الحدود التي تتطلبها أعمالهم.

وعلى الرغم من أننا كثيراً ما نصف التنظيم بالمركزية أو اللامركزية، فإنه في الواقع لا توجد تنظيمات مركزية أو لامركزية بدرجة تامة أو مطلقة، ففي كل الحالات تكون درجة مركزية أو لامركزية التنظيم نسبية وتحدد عادة على مقياس متدرج كالتالي:




فالتنظيم (أ) هو أقرب إلى المركزية من التنظيمين (ب) و (ج)، أما التنظيم (ج) فهو أقرب إلى اللامركزية من التنظيمين (أ) و (ب)، وكلما ازداد مجال التصرف للمستويات الإدارية دون الإدارة العليا من حيث مشاركتها في اتخاذ القرارات كلما ارتفعت درجة لامركزية التنظيم، ويرتبط بالطبع بمجال التصرف بسلطات أو صلاحيات المستويات الإدارية.

## ٨. مبدأ التفويض Delegation-Principle:

يسمى أيضاً مبدأ تفويض الصلاحيات أو تفويض السلطة ويعرف التفويض بقيام الرئيس أو المدير بمنح صلاحية أو صلاحيات لأحد مرءوسيه – أو مجموعة من مرؤوسيه – لاتخاذ قراراً أو قرارات في مجالات محددة، وذلك تحقيقاً لمبدأ التكافؤ بين المسؤولية والسلطة وتمشياً مع الاتجاه نحو اللامركزية. والصلاحية أو السلطة المعنية في التفويض هي قوة رسمية، وصفة الرسمية أو الشرعية أساسية هنا لأن امتلاك شخص لقوة غير رسمية لا يعطيه الحق في استعمالها، أما القوة أو السلطة الرسمية فتعطيه هذا الحق.

إن الرئيس أو المدير يفوض في الغالب لسبب رئيس وهو التوصل إلى اتخاذ قرارات أفضل، فرئيس المنظمة أو مدير الإدارة لا يستطيع وحده وضع الخطط للمنظمة أو الإدارة والرقابة على كافة عملياتها وتقييم أداء العاملين فيها، لذا فهو يفوض بعض صلاحياته لمديري المستويات الأدنى ويحتفظ لنفسه بصلاحيات القرارات الأكثر أهمية.

على أن تفويض الرئيس أو المدير بعض صلاحياته لا يعني انتقال المسؤولية إلى المرؤوس الذي فوضه الرئيس في جزء من سلطاته أو صلاحياته، إذ تستمر مسؤوليات هذا الرئيس أو المدير كما هي فيما يتصل بممارسة كافة صلاحياته بما فيها الصلاحيات التي فوضها لمرءوسيه ولا يجوز لهذا الرئيس أن يعتذر بأن الأمر قد خرج من يده لأنه فوض هذه الصلاحيات، إذ أن المسؤولية لا تفوض مع الصلاحية.

ولما كان تفويض السلطة إنما يعني في حقيقته تنازلاً من الرئيس عن بعض سلطاته أو صلاحياته إلى المرؤوس الذي فوضه في هذه السلطات مع استمرار مسؤوليته عن الواجبات المقابلة لهذه السلطات لذلك فإنه يكون من المنطقي عدم

قيام هذا المرؤوس بتفويض غيره فيما فوض فيه إلا إذا صرح له الرئيس بذلك في قرار التفويض الصادر إليه.

### ٩. مبدأ التنسيق Coordination-Principle:

يهدف التنظيم إلى تنسيق جهود الأفراد والجماعات التي تتألف منها المنظمة لتحقيق الأهداف المرسومة لها. لذا ينظر إلى مبدأ التنسيق باعتباره من العناصر الأساسية لتكامل العمل وتلافي التناقض والازدواج في الأداء الذي يؤدي إلى فشل المنظمة ويضر بمصالحها. وتبعاً لذلك يمكن تعريف التنسيق بأنه العمل على توفيق وتناسق وانسجام المجهودات المختلفة في المنظمة باتجاه تحقيق الأهداف المرسومة.

ويمكن تشبيه التنظيم بقطعة النقود التي لها وجهان، الوجه الأول هو تقسيم العمل، أما الثاني فهو التنسيق وبدونهما لا يكتمل التنظيم. فإذا كان تقسيم العمل هو تجزئته إلى أصغر وحدات ممكنة فإن التنسيق هو الذي يربط بين هذه الأجزاء بحيث يكمل بعضها البعض، مما يمكن من إنجاز المهام وبالتالي تحقيق الأهداف.

### ١٠. مبدأ التوازن والمرونة Balance and Flexibility-Principle:

لاحظنا فيما سبق من خلال عرضنا لمبادئ التنظيم أننا في حاجة إلى المواءمة والتوازن بين عدد من المتغيرات فنحن في حاجة إلى الموائمة أو التكافؤ بين المسؤولية والسلطة وبين وحدة القيادة ونطاق الإشراف وبين المركزية واللامركزية. كما أن هناك ضرورة للمواءمة بين أهداف المنظمة والظروف البيئية المؤثرة عليها، واعتبارات المواءمة هذه أساسية وجوهرية لضمان بقاء المنظمة وكفاءتها في تحقيق أهدافها في حدود الإمكانيات المتاحة لها وتحت الظروف التي تعيشها، لكل ذلك تحتم أن يكون التنظيم متوازناً.

إلى جانب مطلب التوازن في التنظيم فإن مطلب المرونة يظل من المطالب الأساسية لنجاح أي تنظيم إداري. فالمنظمات لها بيئتها الداخلية والخارجية التي تتعامل معها، وهذه البيئة معرضة للتغير والتعديل، الأمر الذي ينعكس بدوره على طبيعة أهداف المنظمة وهيكلها التنظيمي. لذلك فإن التنظيم الإداري الناجح يؤكد على مبدأ المرونة وذلك من حيث تحفيز المنظمة على السرعة والمرونة في التجاوب مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية لها. هذا التغير قد يشمل أهداف المنظمة وهيكلها التنظيمي ومهام وحداتها الإدارية وإجراءاتها. ذلك أنه لا يمكن للمنظمة أن تحتفظ بفاعليتها وقدرتها على التجاوب مع كل التغيرات المحيطة بها إلا إذا توافر لتنظيمها درجة عالية من المرونة وإلا فقدت المنظمة بقاءها واستمرارها في تحقيق أهدافها.

## خصائص التنظيم الفعّال Effective Organization

عندما نتحدث عن التنظيم فيجب أن نتذكر دائماً أن عملية التنظيم ليست عملية ساكنة أو ثابتة بل هي عملية حيوية متغيرة تتجاوب مع الظروف والمتغيرات التي تلامس بيئة المنظمة الداخلية والخارجية. لذا فإننا عندما نناقش خصائص التنظيم الفعّال يجب أن نأخذ في اعتبارنا أن هذه الخصائص تتغير بتغير زمان ومكان وظروف المنظمة وأن مهمة التنظيم ليست الحفاظ على هذه الخصائص حتى وإن بدت جيدة في فترة معينة من تاريخ المنظمة، وإنما يتوجب على القائمين بعملية التنظيم العمل بتبني منهج التنظيم واستباق الأحداث وذلك بالعمل على مراجعة أهداف المنظمة وبالتالي بناءها التنظيمي وإجراءاتها بما يكفل لها البقاء والاستمرار في العمل بكفاءة وفاعلية.

وإجمالاً يمكن القول أن عدد من المؤشرات ذات الصلة بخصائص التنظيم الجيد وهذه المؤشرات هي على النحو التالي:

١) استيعاب مضامين نظريات ومفاهيم الإدارة القديمة منها والحديثة وخاصة ما يتصل منها بمبادئ التنظيم الإداري والعلاقات الإنسانية والاهتمام ببيئة العمل الداخلية والخارجية.

٢) التأكيد على أهمية قياس الأداء على ضوء الأهداف المحددة لكل منظمة أو إدارة. وذلك أن التنظيم ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة يمكن من خلالها تحقيق أهداف العمل وتطوير وتحسين الأداء لذا فإن التأكيد على أهمية وجود آلية لقياس الأداء وتحديد اتجاهه من الناحية الإيجابية أو السلبية يعد أحد مؤشرات خصائص التنظيم الجيد.

٣) تنمية وتفعيل منهج الرقابة التلقائية. إن التنظيم الجيد هو الذي يسهل عملية الرقابة من خلال تحديد أهداف الوحدات الإدارية وارتباط كل وحدة إدارية وبيان مهامها. ذلك أن مثل هذا التحديد للأهداف والارتباط والمهام سوف يبين مسؤولية كل إدارة ويجعلها مسؤولة أمام الإدارات الأخرى الأمر الذي يفترض أن يؤدي إلى تنمية الرقابة التلقائية لدى هذه الوحدات والعاملين فيها سواء فيما يتصل بإنجازها للمهام الموكلة لها أو بالنسبة لأداء وإنجازات الوحدات الإدارية الأخرى المرتبطة بها.

٤) التنسيق بين أعمال كافة الوحدات الإدارية. على الرغم من أننا قد أشرنا إلى التنسيق فيما سبق باعتباره أحد مبادئ التنظيم الإداري إلا أننا هنا نعيد التأكيد عليه باعتباره أحد مؤشرات خصائص التنظيم الإداري الجيد. ذلك أن التنظيم الجيد هو الذي يساعد على التنسيق بين كافة الوحدات الإدارية بما يضمن تعاونها وتسخير كافة الجهود نحو تحقيق الأهداف المحددة لها.

٥) تخفيض التكاليف. من المؤكد أن الهدف الأساسي لأي تنظيم هو تحقيق الأهداف المناطة به، غير أن تحقيق هذه الأهداف يجب أن يكون محكوماً بمعايير التكاليف كما هو محكوم بمطلب الجودة أو النوعية في الأداء. لذلك فإن التنظيم الجيد هو الذي يحرص على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف مع الحفاظ على مستوى الجودة العالية في المنتج أو الخدمة المقدمة.

٦) تبني التغيير كأحد مناهج تطوير وبقاء المنظمة: تعمل المنظمة على الدوام في بيئة متغيرة وهذا يعني أنه يتوجب على المنظمة أن تتجاوب مع معطيات البيئة الداخلية والخارجية وذلك من خلال الأخذ بمنهج التغيير، وبخاصة التغيير المخطط كأحد مناهج تطوير وبقاء المنظمة. لذا فإن التنظيم الإداري الجيد هو ذلك التنظيم الذي يعمل على الدوام على توقع الأحداث ورسم الخطط للمنظمة

من أجل نقلها من وضعها الحالي إلى المستقبل مستفيداً في ذلك من التجارب السابقة للمنظمة وخبرات استشاري التغيير والتنظيم الإداري من جهة أخرى.

وخلاصة القول فإن التنظيم الجيد هو ذلك التنظيم الذي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف آخذاً في الاعتبار ضرورة وجود بيئة عمل تضمن توفر علاقات إنسانية جيدة متبادلة بين العاملين تساعد على تشجيعهم وتحفيزهم على بذل أقصى ما لديهم من قدرات وطاقات من أجل مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها.



نجاح الدورات الرياضية يعتمد اعتماداً كبيراً على التنظيم الفعال

## الهياكل التنظيمية: Organization structures

### مفهوم الهيكل التنظيمي:

كثيراً ما يستخدم الكتاب والباحثون في مجال التنظيم الإداري مصطلح " الهيكل التنظيمي " أو " الهياكل التنظيمية " بصورة تتداخل مع مصطلحات تنظيمية أخرى مثل " البناء التنظيمي " و " التصميم التنظيمي " و "الخارطة أو الخرائط التنظيمية "، لذا نرى من الملائم أن نحدد المقصود بهذه المصطلحات والفوارق بينها ليتسنى لنا فيما بعد التركيز على مفهوم " الهياكل التنظيمية " وعلاقتها بهذه المصطلحات:

### الهيكل التنظيمي (البناء التنظيمي): Organization structure

**البناء التنظيمي:** يقصد بالهيكل التنظيمي أو البناء التنظيمي، حيث يستخدمان بمعنى واحد " النموذج الذي يعكس طبيعة التعامل والتنسيق الرسمي المصمم من قبل الإدارة وذلك من أجل الربط بين مهام الأفراد والجماعات في المنظمة بما يعمل على تحقيق أهداف المنظمة. إن كلمة " الرسمي " المستخدمة في هذا التعريف تشير إلى حقيقة أن الهيكل التنظيمي عادة ما يتم تصميمه من قبل الإدارة لتحقيق أهداف محددة والحصول على نتائج معينه ناجمة من وظيفة المنظمة. هذا يعني أن المنظمات يوجد بها أيضاً هيكل أو تنظيم غير رسمي من التعامل بين الأفراد، وهو البناء الذي لا يمكن تصميمه أو تحديده من قبل الإدارة ولكنه، كما ذكرنا سلفاً، يظهر نتيجة لعدة أسباب أو عوامل منها وجود اهتمامات مشتركة بين العاملين في المنظمة تدفعهم إلى تكوين البناء أو التنظيم غير الرسمي " إن الهيكل التنظيمي غالباً ما يتكون من أربعة عناصر:

١. تحديد المهام والمسؤوليات التي تحدد وظائف الأشخاص والوحدات الإدارية.

٢. تجميع المراكز الوظيفية للعاملين في المنظمات في وحدات إدارية حيث تتشكل من هذه الوحدات الإدارية إدارات وأقسام إدارية لتكون الهرم التنظيمي.

٣. الآليات أو الطرق المختلفة المطلوبة لتسهيل عملية التنسيق الرأسي (أي من أعلى المنظمة إلى أسفلها). مثل تحديد عدد الأشخاص الذين يجب أن يكونوا مسؤولين تجاه أي مركز أو وظيفة إدارية محددة ودرجة التفويض التي يمكن أن تتم من قبل المسؤول في هذه الوظيفة الإدارية.

٤. الآليات أو الطرق المختلفة المطلوبة لتسهيل عملية التنسيق الأفقي (أي بين الإدارات والأقسام في المنظمة) وذلك كما يتم عادة من خلال اللجان وفرق العمل.

## الخارطة التنظيمية: Organization Chart

الخارطة التنظيمية هي عبارة عن " رسم بياني أو تخطيطي يصور لنا الخطوط العريضة للهيكل التنظيمي " أو بمعنى آخر هو عبارة عن " رسم بياني للهيكل التنظيمي حيث يتم من خلاله تصوير العلاقات والارتباطات الرسمية داخل المنظمة، وهو يصف خطوط انسياب السلطة والمسؤولية التي توضع من أجل التنسيق ".

وتختلف الخرائط التنظيمية في أنواعها، كما سنرى لاحقاً، لكنها عادة ما تظهر الوظائف أو الوحدات الإدارية (إدارات وأقسام) الرئيسة في المنظمة. كما تشير أيضاً إلى الأسلوب الذي تجمع به الوظائف في وحدات إدارية محددة وعلاقات المسؤولية من قبل المستويات الدنيا تجاه المستويات العليا في المنظمة، وقنوات الاتصال الرسمية التي تنساب من خلالها المعلومات بين هذه الوظائف أو الوحدات الإدارية. وبصفة عامة يمكن القول بأن الخرائط التنظيمية هي إحدى الوسائل التي تساعدنا على تصوير الهيكل التنظيمي بشكل مرئي أو محسوس، حيث يتم من

خلالها تحديد الوظائف الإدارية والوحدات الإدارية بالمنظمة. ولذا تعد الخرائط التنظيمية صور مصغرة للهياكل التنظيمية للمنظمة.

## طرق وخطوات تصميم الهيكل التنظيمي:

كما ذكرنا سلفاً فإن العملية التي يتم بموجبها بناء الهيكل التنظيمي هي تلك العملية التي يشار إليها في الغالب بمسمى تصميم المنظمة Organization Design. فما هي الطرق والخطوات التي يتم بموجبها تصميم الهيكل التنظيمي؟

لا يوجد في الواقع طرق محددة متفق عليها بين المتخصصين في التنظيم الإداري فيما يتصل بتصميم الهيكل التنظيمي ولكن توجد طرق عامة يمكن الاسترشاد بها في هذا المجال حيث تضم كل طريقة عدد من الخطوات التي تقود إلى الهيكل التنظيمي ومنها إلى إعداد الخرائط فكتابة الأدلة التنظيمية. من بين هذه الطرق المتعلقة بتصميم الهيكل التنظيمي يمكن أن نشير إلى طريقتين رئيستين هما:

١- **طريقة تحليل الأهداف.**

٢- **طريقة تجميع الأنشطة.**

### أولاً: طريقة تحليل الأهداف:

يرتبط قيام أي منظمة بالهدف الرئيس لإنشائها كما أن النشاطات المختلفة في المنظمة ترتبط بالأهداف الفرعية المحددة لها والتي بدورها تساهم في تحقيق الأهداف الرئيسة لإنشاء المنظمة. هذه الأهداف والنشاطات المحددة يمكن التعبير عنها من خلال تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة.

من هذا المنطلق فإن طريقة تحليل الأهداف، التي يطلق عليها أحياناً طريقة " تصميم المنظمة من أعلى إلى أسفل "، تتبنى سلسلة من الخطوات تبدأ بتحليل الأهداف الرئيسة للمنظمة إلى أهداف ونشاطات فرعية، ثم بإنشاء وحدات إدارية

رئيسة وفقاً لطبيعة نشاط المنظمة واختلاف خصائصه. بعد ذلك تقسم كل وحدة إدارية رئيسة إلى وحدات إدارية فرعية،وكل وحدة فرعية إلى وحدات إدارية أصغر تؤدي مهام محددة تخدم هدفاً محدداً أو تضم عدداً من العاملين الذين يعملون في أعمال متشابهة من خلال هذه الوحدات الصغيرة.

### ثانياً: طريقة تجميع الأنشطة:

يطلق على هذه الطريقة في تصميم الهياكل التنظيمية أحياناً طريقة تصميم المنظمة من أسفل إلى أعلى. على أساس هذه الطريقة يتم تجميع الأنشطة أو الأعمال الصغيرة المختلفة التي تقوم بها المنظمة في وحدات صغيرة (وظائف أو شعب)، وتجمع بعد ذلك هذه الوحدات الصغير المتشابهة في أقسام محددة ثم تجميع هذه الأقسام في إدارات أكبر ... وهكذا إلى أن تصل إلى قمة الهيكل التنظيمي المتمثل في الإدارة العليا (مجلس الإدارة، وزير، مدير عام، رئيس شركة) إن إتباع هذه الطريقة في تصميم الهياكل التنظيمية يفترض عدم تجاهل أية مهام صغيرة موجودة في المنظمة لأن التجاهل قد يعرض الهيكل التنظيمي للاختلال الأمر الذي يؤدي بدورة إلى الحد من فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها على الوجه المطلوب.

بالنظر إلى الطريقتين السابقتين في تصميم المنظمات يتضح أن هاتين الطريقتين تكمل في الواقع بعضها البعض حيث تعمد الطريقة الأولى (طريقة تحليل الأهداف)، إلى تصميم المنظمات من أعلى إلى أسفل، في حين تركز الطريقة الثانية (طريقة تجميع الأنشطة)، إلى تصميم المنظمات من أسفل إلى أعلى.

## طرق تقسيم الأنشطة:

هناك عدة طرق لتقسم الأنشطة في المنشآت يطلق عليها طرق التنظيم أو طرق تقسيم الأنشطة وهي على النحو التالي:

### أ- التنظيم على أساس الوظيفة:

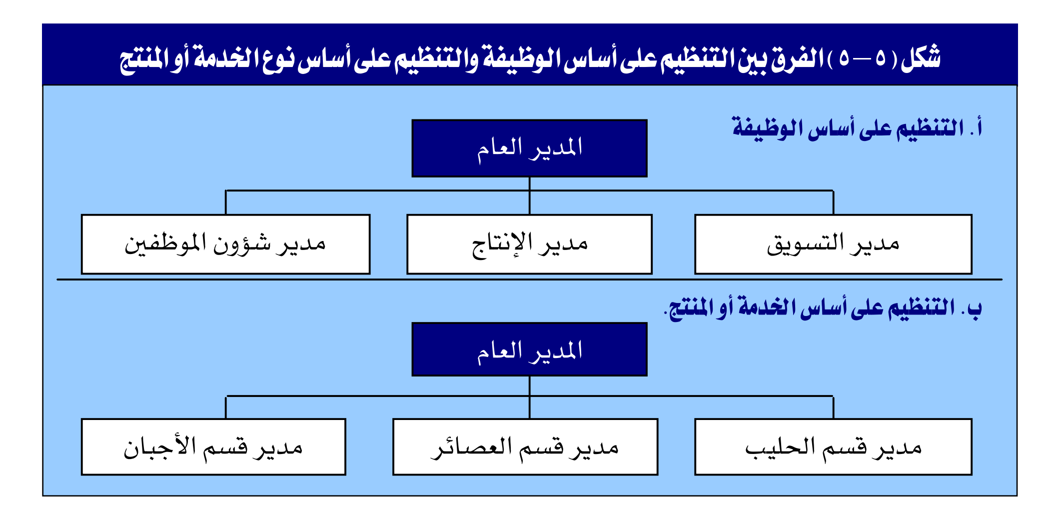
يقصد بالوظيفة الغرض الرئيس المطلوب تحقيقه أو الخدمة الواجب تأديتها. وبناء على هذه الطريقة يتم تجميع الوظائف في مجموعات طبقاً للغرض أو الخدمة التي تؤديها هذه المجموعات. فعلى مستوى المنشأة تنظم الإدارات والأقسام على أساس الغرض أو الخدمة التي يؤديها كل قسم مثل الإنتاج والتسويق وخدمة العملاء و شؤون الموظفين.

### ب- التنظيم على أساس نوع المنتج:

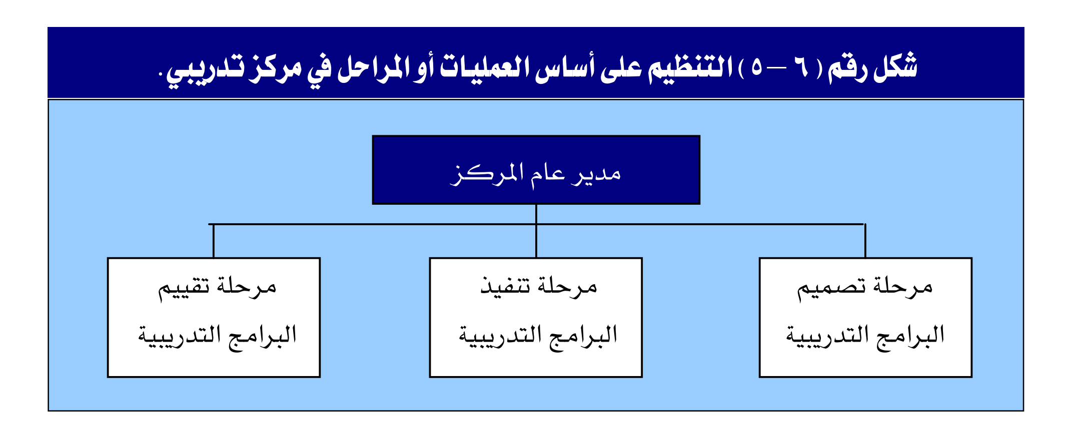
هي الطريقة التي يتم على أساسها تجميع الوظائف في مجموعات طبقاً للتشابه فيما بينها في نوع المنتج الذي تقدمه. فعلى سبيل المثال قد يعمد أحد مصانع الألبان إلى تنظيم إداراته وفقاً للمنتجات التي يقدمها. فقد تكون لديه إدارة معنية بإنتاج الحليب، وأخرى بالعصائر، وثالثة بالأجبان. هذه الأقسام الثلاثة قد يوجد تحت كلاً منها إدارات تقوم بوظائف محددة مثل إدارة الأبحاث والتطوير وإدارة التسويق.

ويوضح الشكل التالي الفرق بين التنظيم على أساس الوظيفة والتنظيم على أساس نوع الخدمة أو المنتج.

شكل (٥ – ٥) الفرق بين التنظيم على أساس الوظيفة والتنظيم على أساس نوع الخدمة أو المنتج



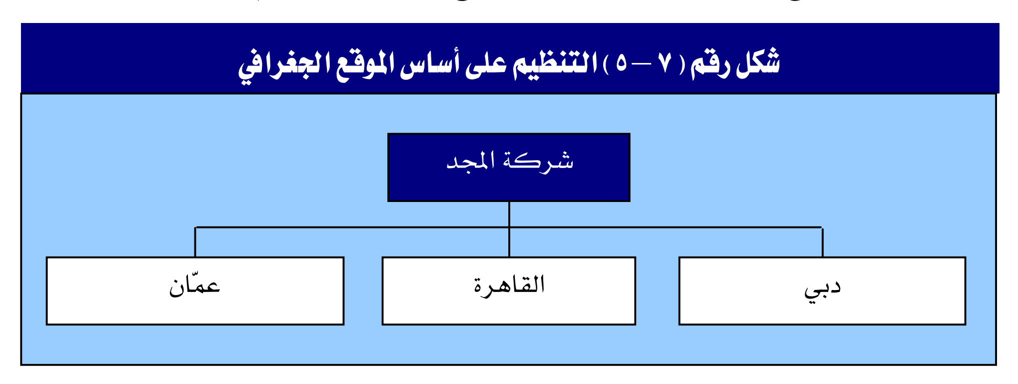
شكل رقم ( ٦ – ٥ ) التنظيم على أساس العمليات أو المراحل في مركز تدريبي.




## ج- التنظيم على أساس الموقع الجغرافي:

وهي الطريقة التي يتم على أساسها تجميع أنشطة المنظمة التي تزاول في منطقة جغرافية معينه في إدارة واحدة تسند إلى شخص واحد يشرف عليها. هذا النوع من التنظيم عادة ما يستخدم عندما تكون المنظمة تزاول أنشطتها وتقدم خدماتها أو منتجاتها في مواقع جغرافية متباعدة. كما يوضح ذلك الشكل رقم (٧- ٥).

شكل رقم ( ٧ – ٥ ) التنظيم على أساس الموقع الجغرافي

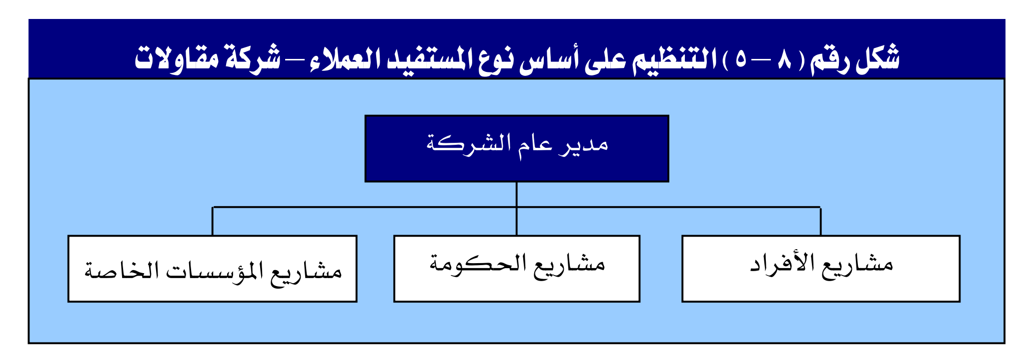



## د- التنظيم على أساس نوع المستفيد ( العملاء ):

يتم هذا التنظيم على أساس الفئة أو المجموعة المستفيدة من الخدمة أو المنتج الذي تقدمه المنظمة. على سبيل المثال تنظيم العمل في إدارة معينه لتخدم فئتي الرجال والنساء كل على حده. أو أن تقوم شركة مقاولات بتقسيم عملائها إلى

ثلاثة فئات هي: الأفراد، والأجهزة الحكومية، والمؤسسات الخاصة. كما يتبين من الشكل رقم (٨ – ٥).

شكل رقم (٨ – ٥) التنظيم على أساس نوع المستفيد العملاء – شركة مقاولات




**هـ. التنظيم المختلط:**

من النادر أن نجد أن تنظيماً يقوم على أساس نوع من التنظيمات السابقة، إذ غالباً ما نجد أن الكثير من المنظمات تجمع بين أكثر من طريقة في التنظيم وذلك اعتماداً على أهداف المنظمة واحتياجاتها الراهنة والمستقبلية وحجمها ونوع الخدمات التي تقدمها والعملاء الذين تتعامل معهم. لذا ففي كثير من الأحيان نجد أن العديد من المنظمات قد تجمع في تنظيمها بين التنظيم على أساس الخدمة والتنظيم على أساس المنتج والتنظيم على أساس العملاء والتنظيم على أساس الموقع الجغرافي. هذا الوضع قد نجده ماثلاً في الشركات والمصانع الكبيرة مثل شركة سابك وشركة الاتصالات السعودية أو البنوك السعودية بشكل عام.

## الخرائط التنظيمية: Organization Charts

إن إعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة قد لا يقدم الصورة الكلية لواقع المنظمة بشكل واضح يسهل فهمه للأشخاص داخل وخارج المنظمة. لذا ومن أجل الاطلاع على الصورة الكلية لهيكل المنظمة فإن المنظمون يستعينون في هذا الشأن بوسيلة مهمة تسمى الخرائط التنظيمية.

لقد سبق أن عرفنا الخريطة التنظيمية بأنها " صورة أو مخطط لهيكل المنظمة تبين الوحدات الإدارية التي تتكون منها المنظمة والوظائف الموجودة فيها وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزائها "

### فوائد الخرائط التنظيمية

تسهم الخرائط التنظيمية في تحقيق العديد من الأغراض بالنسبة للمنظمات والأفراد ، أبرز هذه الأغراض يمكن سردها على النحو التالي:

١. إعطاء صورة كاملة عن الهيكل التنظيمي للمنظمة كما يعطي الهيكل العظمي صورة عن جسم الإنسان.

٢. بيان الكيفية التي يقسم بها العمل بين الأفراد والوحدات في المنظمة.

٣. توضيح المستويات الإدارية.

٤. إعطاء صورة واضحة لنطاق الإشراف للإدارات والأقسام.

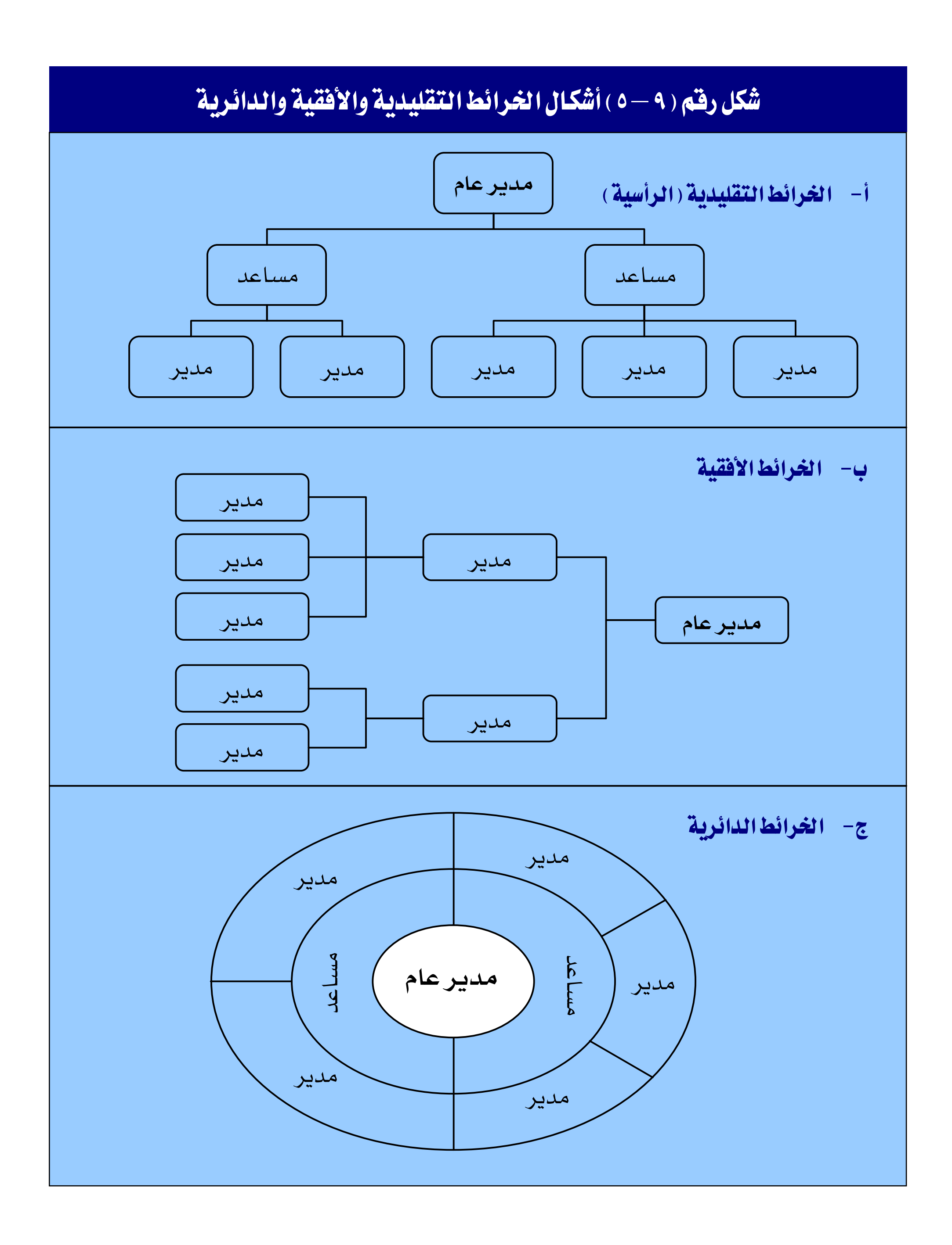
٥. توضيح خطوط السلطة والمسؤولية في المنظمة.

## أشكال الخرائط التنظيمية:

لا يوجد نوع أو شكل واحد للخرائط التنظيمية يمكن من خلاله تصوير الهيكل التنظيمي للمنظمة وإنما عدة أشكال أبرزها ما يلي:

١. الخرائط التنظيمية التقليدية " الرأسية أو العمودية ".
٢. الخرائط التنظيمية الأفقية.
٣. الخرائط التنظيمية الدائرية.

إلى جانب هذه الأشكال الثلاثة من الخرائط التنظيمية فهناك الخرائط العمودية الأفقية وخرائط المهام وخرائط الوظائف (الأفراد) وخرائط المصفوفة التنظيمية والخرائط الرئيسة والخرائط الفرعية. ويوضح الشكل رقم (٩- ٥) أشكال الخرائط التقليدية والأفقية والدائرية.


شكل رقم ( ٩ – ٥ ) أشكال الخرائط التقليدية والأفقية والدائرية
أ- الخرائط التقليدية ( الرأسية )
مدير عام
مساعد
مساعد
مدير
مدير
مدير
مدير
مدير
ب- الخرائط الأفقية
مدير عام
مدير
مدير
مدير
مدير
مدير
مدير
مدير
ج- الخرائط الدائرية
مدير عام
مساعد
مساعد
مدير
مدير
مدير
مدير
مدير

## الدليل التنظيمي: Organization Manual

ينظر إلى الدليل التنظيمي باعتباره أحد الوسائل التي يتم من خلالها تفصيل الهيكل التنظيمي للمنظمة ويعرف الدليل التنظيمي بأنه " وثيقة تتضمن معلومات تفصيلية تشمل أهداف المنظمة ونشاطاتها ومسميات وأهداف وارتباطات ومهام الوحدات الإدارية فيها إلى جانب الخرائط التنظيمية ". لذا ينظر إلى الدليل التنظيمي على أنه المذكرة التفسيرية للخريطة التنظيمية فهو يُعطي تفاصيل عن جميع النشاطات والأعمال التي تتم داخل الخريطة التنظيمية والإدارات والأقسام الرئيسة والأهداف التي تسعى كل وحدة إدارية إلى الوصول إليها.

ويعد الدليل التنظيمي إحدى الخطوات الرئيسة لعملية الهيكلة التنظيمية إذ أن وجوده يحقق العديد من الفوائد للمنظمة. من بين هذه الفوائد ما يلي:

١. يمثل وثيقة أو مرجعاً أساسياً عن التنظيم الإداري للمنظمة وذلك بما يحويه من معلومات عن أهداف ونشاطات المنظمة وهيئتها الإدارية التنظيمية.

٢. يمكن الرجوع إلى الخارطة التنظيمية من قبل مسؤولي المنظمة والزائرين لها والباحثين في مجال التنظيم.

٣. توضيح خطوط السلطة والمسؤولية في المنظمة حيث يعرف الموظفين برؤسائهم وبما هو مطلوب منهم القيام به من أعمال.

٤. معالجة إشكالية التداخل والازدواجية بين الوحدات الإدارية في المنظمة وذلك من خلال توضيحه لأهداف كل وحدة وارتباطها التنظيمي ومهامها.

## محتويات الدليل التنظيمي:

لا يوجد نمط واحد لكتابة الدليل التنظيمي، فقد يكون هذا الدليل شاملاً بحيث يحوي نبذة تاريخ نشأة المنظمة وأهدافها وأنشطتها من النظام الأساسي لها. وقد يقتصر هذا الدليل على مجرد مقدمه، وسرد للهيكل التنظيمي والخارطة التنظيمية والمهام الخاصة بكل وحدة إدارية. وإجمالاً يمكن القول بأن الدليل التنظيمي لابد أن يتضمن النقاط التالية:

١. مقدمة عن الدليل يذكر فيها السبب وراء إعداده وأهميته بالنسبة للمنظمة.

٢. نبذة تاريخية عن المنظمة من حيث نشأتها وأهدافها والأنشطة التي تقوم بها والتوسع الذي طرأ على هذه الأنشطة عبر تاريخ المنظمة.

٣. الهيكل التنظيمي.

٤. الخارطة التنظيمية (وقد يتضمن الدليل أكثر من خارطة تنظيمية إذ يتواجد فيه الخارطة التنظيمية الرئيسة للمنظمة والخرائط الفرعية المنبعثة من هذه الخارطة).

٥. وصف مهام الوحدات الإدارية حيث يتبين من خلال هذا الوصف مسمى الوحدة الإدارية وموقعها وارتباطها التنظيمي وهدفها العام ومهامها.

٦. الملاحق.

## المصطلحات:

| | |
|---|---|
| التنظيم | Organization |
| تنظيم رسمي | Formal Organization |
| تنظيم غير رسمي | Informal Organization |
| مبادئ التنظيم | Principles of Organization |
| هيكل تنظيمي | Organization Structure |
| خارطة التنظيم | Organization Chart |
| نطاق الإشراف | Span of Control |
| السلطة | Authority |
| المسؤولية | Responsibility |
| تسلسل الأوامر | Chain of Commands |
| وحدة الأمر | Unity of Command |
| دليل تنظيمي | Organization Manual |

# أسئلة وتمارين للمناقشة

## أولاً: حدد مدى صحة أو خطأ العبارات التالية مع التعليل:

١- (   ) التنظيم هو تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٢- (   ) من فوائد وظيفة التنظيم تحديد السلطات والمسؤوليات.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٣- (   ) من متطلبات التنظيم الناجح أن يكون هناك توازن بين الصلاحيات ومسؤوليات الأشخاص.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٤- (   ) من فوائد التنظيم الرسمي أنه يهتم بالدوافع والاحتياجات.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٥- (   ) ينشأ التنظيم غير الرسمي من تجمع الأفراد داخل المنظمة وعلاقتهم ببعضهم.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٦- (   ) يمكن الاستفادة من التنظيم الرسمي بمعرفة الانطباعات وردود الفعل في المنظمة.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٧- (   ) المقصود بمبدأ الهدف هو أن كل شخص يقوم بنوع واحد من الأعمال.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٨- (   ) مبدأ وحدة القيادة هو أن للموظف قائد رئيس واحد يتلقى منه الأوامر.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٩- (   ) التنسيق بين كافة الوحدات الإدارية من أهم متطلبات التنظيم الجيد.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

١٠- (   ) الدليل التنظيمي هو رسم بياني يوضح الهيكل التنظيمي للمنشأة.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

## ثانياً : أسئلة تحليلية :

س١ : ما هو مفهوم التنظيم مع ذكر أهم أهدافه؟

س٢ : هناك نوعان للتنظيم. أذكرهما مع توضيح عيوب ومزايا كل منهما؟

س٣ : ما هو الفرق بين السلطة والمسؤولية؟

س٤ : عدد خصائص التنظيم الجيد؟

س٥ : عرف الهيكل التنظيمي مع ذكر طرق تصميمه؟

س٦ : ما هي أشكال الخرائط التنظيمية مع شرح فوائدها؟

## ثالثاً : حالة للنقاش




ارجع إلى موقع الكتاب www.edarah.org للاختيار من الحالات الآتية:

١) الحالة رقم (٧) الشركة الموحدة للكهرباء بالمنطقة الجنوبية.

٢) الحالة رقم (٨) الشركة الوطنية للصناعات الغذائية.

٢) الحالة رقم (٩) الشركة الياسمين للتجلرة.

ناقش الحالة مع مجموعة من زملائك.

## رواد الأعمال — اسماعيل أبو داوود



من مواليد جدة سنة ١٣٣٥هـ تقريباً، التحق بمدرسة الفلاح وكان متفوقاً على أقرانه في الدراسة فكان مستمتعاً بدراسته مواظباً عليها لذلك غالباً ما كان الأول على زملائه ووضع في قائمة الشرفعند التخرج ، وأصبح مدرساً بمدرسة الفلاح وأخذ أول راتب له مبلغ وقدره ٢٠ ريالاً شهرياً.

وأخذ يدرس في مدرسة الفلاح حتى نهاية عام ١٣٥٤هـ عندما ترك التدريس وعرضت عليه وظيفة مساعد مأمور أدوات السيارات التي يملكها المستر فيلبي الذي أسلم في عهد الملك عبد العزيز. ثم عمل في شركة التعدين وكان يتقاضر راتب ٨٠٠ ريال وهو راتب لم يكن يتقاضاه أي سعودي ولكن نتيجة لجهوده وعمله الزائد حصل على هذا الراتب، حتى وصل راتبه في هذه الشركة ٢٠٠ دولار، وظل يعمل في شركة التعدين حتى وصل إلى المسؤولية الأولى فيها، وقد أشرف على تدريب الكثير من الشباب السعودي الذي يحتل الآن مناصب مرموقة. ويعد أبو داود واحدا من أشهر رجال الأعمال السعوديين الذين عاصروا الاقتصاد السعودي منذ أكثر من سبعة عقود ، وتولى إدارة مجلس الغرفة التجارية الصناعية في جدة عدة مرات، ثم تنحى برغبته ليظل على رأس الغرفة التجارية الصناعية الإسلامية منذ تأسيسها إلى أن توفاه الله. وعرف إسماعيل أبو داود الذي رأس الغرفة التجارية ٣٧ سنة، بدماثة أخلاقه وحبه لفعل الخير ومساعدة الفقراء والمعسرين وتغطية احتياجات الأيتام والأرامل.

ويعد أبو داوود أول من أنشأ مصنع المنظفات في السعودية "بروكتر آند جامبل"، وله استثمارات في النشاط الصناعي تتوزع بين المنطقتين الشرقية والغربية، وكان آخر نشاط رسمي ظهر فيه مؤتمر الجمعية العمومية للغرفة الإسلامية في شرم الشيخ نيسان (أبريل) ٢٠٠٤. وكان آخر ظهور رسمي له في رجب ١٤٢٥هـ لمناقشة ميزانية الغرفة التجارية في جدة.

## علماء الإدارة — أندرو غروف

يعد أندرو غروف المهندس الإداري للثورة الرقمية. مما لا شك فيه أن غروف عبقري في التكنولوجيا، ولكن غروف كمدير تجاري قاد الموجة التي لا مثيل لها من الإبداع العظيم والتي كان أبرزها المعالج الصغير، لقد سطر غروف سجلاً لا يقدر بثمن بالنسبة للأمور التي تحرك إنتل وأعطى نصيحة واضحة ومشجعة للقادة الجدد الذين يريدون أن يحذوا حذوه، واستطاع غروف من خلال الاهتمام الكبير للتفاصيل والتغيير الاستراتيجي المهم أن يبني جسراً بين كل اتجاه كبير.

ولد أندرو غروف المعروف بـ (أندري) عام ١٩٣٦م وبدأ يدرس الهندسة الكيماوية، وتألق غروف في دراسته وعمل خادماً من أجل دعم نفسه خلال المرحلة الدراسية.

قام أندرو غروف بنشر كتابه High Outrut Management في سنة ١٩٨٣ أي بعد مضي عشرين سنة من الحياة المضطربة لشركته والإدارة بشكل عام ولكن بالرغم من هذه الاضطرابات فقد وجد غروف في أواسط التسعينات أن معظم الأشياء التي كانت مفيدة في سنة ١٩٨٣ لا زالت مفيدة الآن، كما أن أسس الإدارة لا زالت إلى حد كبير غير متأثرة وهذا ينطبق على الأفكار الثلاثة التي أقام عليها غروف كتابه وهي:

- تنطبق مبادئ ومسلكيات الصناعة على الأشكال الأخرى من المشاريع التجارية ويشمل ذلك عمل المدراء.
- يعد منتوج المدراء هو منتوج الوحدات التنظيمية الخاضعة لإشرافهم أو نفوذهم.
- سوف يقوم فريق ما بأداء عمله على أفضل وجه إذا تم انتقاء الأداء الأعلى من أعضاءه كل على حدة.

ويرى غروف أن مراجعة الأداء أمر مهم للغاية لتعليم الإنسان، ويؤكد أن الهدف الأساسي للمراجعة هو تحسين أداء التابع، استخدم المراجعة لمراجعة شيئين: لتقرير نوع المهارات الناقصة للعثور على طرق لمعالجة هذا النقصان، وأيضاً لتعزيز الحوافز لدى التابع من أجل دفعه إلى أعلى أداء له في المستوى الراهن لمهاراته.

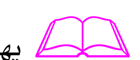



# التنسيق

## Coordination



# الأهداف التعليمية للفصل :

 يهدف هذا الفصل إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من:

١. التعرف على مفهوم التنسيق.

٢. التعرف على أهداف التنسيق ومدى شمولية تطبيقه.

٣. معرفة علاقة التنسيق بوظائف الإدارة.

٤. تحديد معوقات التنسيق.

٥. التعرف على الوسائل المستخدمة في التنسيق.

٦. تحديد خصائص التنسيق الفعال.

## محتويات الفصل

- **مفهوم التنسيق وأهمية الحاجة إليه.**
- **شمولية وظيفة التنسيق.**
- **عوائق التنسيق.**
- **أهم الوسائل المستخدمة في التنسيق.**
- **خصائص التنسيق الفعال.**

## مقدمة Introduction

يعد التنسيق هو المبدأ الأول للتنظيم، بل هو المبدأ الأساسي الرئيس الشامل، ويعني ذلك أن التنسيق يتضمن المعاني الخاصة بجميع المبادئ الأخرى التي يعمل بواسطتها ويمكن عن طريقها أن يصبح حقيقة واقعة فعالة، وحيث إن التنسيق يحتوي على جميع المبادئ والأصول العلمية للتنظيم فإنه كذلك يعبر عن جميع أغراضه طالما أن هذه الأغراض تتعلق بتكوينه أو هيكله الداخلي. وباختصار فإن التنسيق يمثل دائماً الهدف الداخلي للتنظيم.

ولك أن تتخيل عندما تريد أن تبني منزلاً، وليكن " بيت المستقبل " فمهما استعنت بمهرة في البناء والسباكة وأعمال الكهرباء وأوكلت لهم العمل بانعزالية دون تنسيق فستكون النتيجة فشلاً كبيراً وخسائر متلاحقة من كثرة الأخطاء. لذا فلا بد من تنسيق بينهم في موعد البداية وموعد النهاية وفي المواد المستخدمة وفي مواقع التمديدات وغيرها من المستلزمات المهمة لبناء المنزل.

ويعد تحقيق التنسيق من الأهداف الأساسية لكل إداري ولكن ينبغي ألا ينظر إلى التنسيق على أنه عملية منفصلة، إذ أنه جزء من جميع خطوات وعناصر الإدارة الأخرى، فالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ينبغي أن تسهم جميعاً في تحقيق التنسيق. ومن المقبول أن تخصص جهود عدد من الأفراد لتحقيق التنسيق في المنشأة، ولكن لا يمكن تفويض سلطة بمهمة التنسيق والجهود الموحدة المتناسقة إلى إدارة واحدة.

## مفهوم التنسيق وأهمية الحاجة إليه

يعرف التنسيق على أنه:

**"الترتيب المنظم لجهود الجماعة؛ لكي توحد هذه الجهود في التصرف والتنفيذ لتحقيق الهدف المحدد"** وبذلك يعني التنسيق من وجهة نظر الإدارة توحيد وتكامل جهود الأفراد ، وتتعلق بالنواحي الآتية:

١) مقدار الجهود التي تبذل من ناحية الكم والنوع.

٢) توقيت هذه الجهود.

٣) توجيه وتحديد الاتجاه الذي تسلكه.

وتنطلق الحاجة إلى التنسيق الإداري نتيجة لاختلاف الأفراد في فهمهم وتفسيرهم للقرارات الإدارية أو السياسات واللوائح ونظم العمل وكذلك في تقديرهم للأهداف المطلوبة. وهنا تصبح مهمة المدير توضيح أهداف وقرارات وسياسات المنظمة لكل العاملين بشكل موحد لا يحمل اللبس أو الغموض.

ويتم التنسيق بين الجهود المختلفة للأفراد من خلال اتخاذ العديد من القرارات الإدارية في كافة المستويات التنظيمية والوظائف الإدارية والتي تحدد موقف الإدارة حول الجهود المطلوبة ، توقيتها وكيفية أدائها في كل قسم من أقسام المنظمة.

وعليه يمكن القول: إن نجاح المدير في العملية التنسيقية يتم متى ما توحدت الاتجاهات لدى العاملين وإدراك الجميع الدور الذي تلعبه وظيفة كل منهم، وطريقة أدائها وتوقيتها في تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة.

كذلك، فإن من أولى متطلبات نجاح المدير في وظيفة التنسيق هو أن يكون المدير نفسه على علم وإدراك بطبيعة الأهداف المطلوبة ، ذلك أنه إذا ما أصبحت هذه

الأهداف غير واضحة في ذهنه أو محددة، فإن جهوده التنسيقية تصبح غير ذات معنى، وتقود إلى لا شيء.

**وفي ضوء تعريف التنسيق وقواعده وتحديد مضمونه يمكننا استخلاص بعض النتائج الآتية:**

١) يعد التنسيق مسؤولية كل مدير وهو إحدى وظائفه الإدارية التي لا تنفصل عن الوظائف الإدارية الأخرى.

٢) يستهدف التنسيق منع التشابك والتداخل داخل إدارة التنظيم أو بين مختلف التنظيمات؛ كي يمكن للنظام الإداري بأكمله من تحقيق الأهداف بتكامل وبكفاية.

٣) يعد التنسيق وسيلة وغاية في آن واحد، فهو وسيلة باعتباره نشاطاً يستهدف الإسهام في تحقيق أهداف التنظيم، وغاية حينما ينظر إليه كأساس في بناء التنظيم الإداري، وكذلك أحد الوظائف الأساسية التي تقع على عاتق القيادة الإدارية النهوض بها، بل إنه يعد جوهر العملية الإدارية بأكملها، وأيضاً فإنه أحد الأسس التي يجب توافرها عند القيام بعملية تقسيم العمل والتخصص، فهو من هذه الزاوية وفي إطار الأنشطة يعد غاية في ذاته.

٤) يطبق التنسيق على الأفراد، وعلى الجماعات، وعلى وحدات التنظيم الإداري نفسه وبينه، وبين وحداته الإقليمية أو فروعه.

٥) التأكيد على وحدة الجهود والتصرفات، وهي في الواقع جوهر وظيفة التنسيق، ومعنى وحدة الجهود والتصرفات أن الإداري قد أعد توقيتاً لكل الجهود؛ لكي تسير في اتجاه متجانس ووحدة الجهود هي من أدوات التنظيم التي تجعل من القيادة قيادة ناجحة.

٦) يجب عدم الخلط بين التنسيق والتعاون، فكلاهما مختلفان حيث إن الأفراد داخل التنظيم لن يتمكنوا من أن يحققوا التنسيق بأنفسهم ولكن يمكنهم أن يتعاونوا معاً. كذلك لا يمكن أن يتحقق التنسيق بمحض المصادفة، ذلك لأن المديرين لا يقبلون الاعتماد على المصادفة بقصد تحقيق نتائج مطلوبة ومرغوبة، وفي الوقت نفسه إذا لم يتحقق التعاون الذاتي داخل التنظيم، فقد نحطم كل إمكانيات التنسيق. ومن ناحية أخرى، إذا وجد التعاون الذاتي فلن يتحقق التنسيق تلقائياً، فالتنسيق أشمل من التعاون.

٧) إن التنسيق عملية مستمرة دائمة وليس حالة ساكنة، لذلك يجب على الإداريين أن يعملوا بصفة مستمرة ومتصلة لتهيئة الفرصة لتحقيق التنسيق، كما يجب النظر إليها على هذا الأساس، وما يتبع ذلك أيضاً من لزومية تقويم دور التنسيق والوسائل التي تتم به وإعادة النظر في ذلك إذا استلزم الأمر؛ حتى يمكن أن يؤتي التنسيق ثماره.

٨) هناك ارتباط جذري وأساسي بين التنسيق كوظيفة، وبين بناء التنظيم نفسه. ليس فقط على أساس أن التنسيق عامل ومؤثر في بناء التنظيم، وإنما لا يمكن فصله ابتداءً عن التنظيم كبناء وظيفة.

٩) يعتمد التنسيق على السلطة التي تصاحب التدرج الإداري حسب المراكز والمستويات المختلفة، كما يعتمد أيضاً على كفاءة الأفراد، وعلى درجة الفهم والتعاون بين الأفراد.

١٠) إن التنسيق يجب إحداثه وتواجده أيضاً في المجالات الجديدة التي تظهر باستمرار في مختلف أنشطة التنظيم الإداري، أو النظام

الإداري بأكمله، مثل مجالات أنشطة هيئات التنفيذ والمشورة في مختلف العمليات الميدانية لنشاط التنظيم.



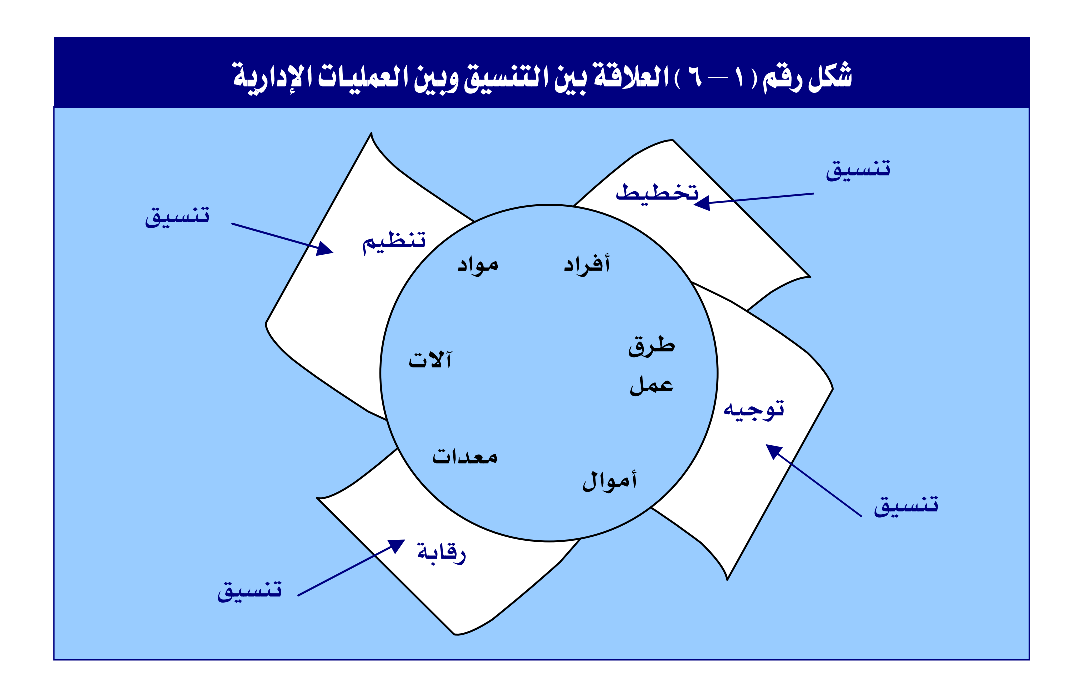
التنسيق اليقظ لعمليات الطيران يقي من الكوارث الإنسانية

## شمولية وظيفة التنسيق The scope of coordination

يحدد التنسيق الإطار الذي يجب أن تتحقق من خلاله الأهداف الإدارية، وهو بذلك عمل يتغلغل في صلب كل نشاط إداري ومطلوب من كل فرد أو مجموعة في المنظمة. ومن خلاله يستطيع كل مدير النظر إلى ما يتم من أعمال في قسمه أو بين مجموعته التي تسهم في تحقيق الأهداف.

من ناحية أخرى، فإن التنسيق يتم من خلال العملية الإدارية، فكما سبق أن ذكرنا فإن التنسيق بين جهود الأفراد والأقسام الإدارية يتم من خلال القرارات الإدارية وهذا يعني أنه لكي تتحقق الأهداف المطلوبة فلابد من اتخاذ قرارات تحدد طبيعة العمل المطلوب من كل فرد أو من كل قسم إداري، وهذا يعني أن الأداء السليم للعملية الإدارية يرتبط بجودة وكفاءة التنسيق القائم بين العمليات المختلفة في كل المواقع. وإذا ما اتضح للإدارة أن التنسيق من خلال القرارات لا يحقق الهدف المطلوب من كل عملية إدارية، فإن هذا يعني أن جهوداً إضافية أخرى لابد وأن تتخذ للتنسيق بين هذه العمليات. كذلك فإذا ما اتضح أن هناك خللاً في الأداء في أية عملية فقد يعني أن القاعدة التي بني عليها التنسيق تحتاج إلى المراجعة والتقييم، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (١ – ٦).

شكل رقم (١ – ٦) العلاقة بين التنسيق وبين العمليات الإدارية




## (أ) العلاقة بين التخطيط والتنسيق:

إن أحد أهداف فاعلية الخطط هو التكامل بينها، ولتحقيق هذا التكامل والترابط يتطلب من المدير اتخاذ قرارات متعددة لضمان التنسيق بين الخطط تصميماً وإنجازاً؛ حتى يتحقق التكامل المطلوب.

ولو افترضنا مثلاً أن الإدارة في سبيل القيام بإضافة منتج جديد، فإن هذا بالتالي يعني التخطيط لهذا الإنتاج في إدارة الإنتاج من حيث تصميم المنتج، وتصميم العمليات، وتحديد العمليات المطلوبة، وتحديد الأفراد والموارد والآلات والأموال اللازمة للمنتج، وجدولة العمليات؛ ليتم الإنتاج في الوقت المحدد. إن هذه الجهود لابد وأن يجمع بينها إطار تنسيقي شامل، ابتداء من مدير الإنتاج وحتى الأفراد العاملين على الآلات. وبمعنى آخر، فإن هناك خطة أساسية وخططاً فرعية تتناول الوسائل

اللازمة لتحقيق الخطة الأساسية للإنتاج. وهناك لابد من التنسيق؛ حتى لا يكون هناك انحراف بين التنفيذ والنتائج المطلوبة.

ومن ناحية أخرى، فإنه لكي تتم الخطة على الوجه المطلوب، فإن من الأفضل أن يشترك الأفراد المعنيون بهذه الخطة في أول مرحلة فيها وهي مرحلة تحديد الأهداف، لأن ذلك يعني تسهيل مهمة التنسيق بين الأفراد وتوحيد جهودهم المشتركة نحو تحقيق هذا الهدف.

## ( ب ) العلاقة بين التنظيم والتنسيق :

إن الهدف الأساس من العملية التنظيمية هو تسهيل مهمة التنسيق بين الوظائف والأفراد في كافة المستويات التنظيمية، ولعل من أولى أساسيات التنظيم هو تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية في المنظمة، وكذلك تحديد السلطات والمسؤوليات لكل فرد من أفراد هذه الوحدات. كذلك فإن توزيع الأنشطة المختلفة على الأقسام المعنية وما يرافقها من سلطات ومسؤوليات تعد في حد ذاتها نشاطاً تنسيقياً.

ومن ناحية أخرى، فإن التنظيم يؤثر على حجم ونوعية التنسيق المطلوب، فالمدير الذي يشرف على عشرة مرؤوسين تزداد بلا شك مهمته التنسيقية عما إذا كان يشرف على خمسة أشخاص فقط.

## ( جـ ) العلاقة بين التوجيه والتنسيق :

يلعب التوجيه دوراً مهماً في تحقيق التنسيق المطلوب، فالقيادة الديمقراطية التي تشرك الأفراد في تحديد الأهداف ورسم الخطط تضمن توحيد وتوجيه جهودهم نحو تحقيق هذه الأهداف.

وكلما كان حجم المنظمة صغيراً، كلما كان تحقيق التنسيق بين جهود الأفراد سهل المنال، وكذلك لو كانت قنوات الاتصال سريعة ومختصرة. وفي هذا

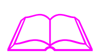
الشكل التنظيمي عادة ما يعرف المدير أغلب العاملين معه، ومن ثم تتم الاتصالات الشخصية بصورة أسرع وبروح ودية أعمق الأمر الذي يسهم بشكل أفضل في الفهم المشترك وإنجاز الأهداف. غير أنه مع تطور المنظمة وازدياد حجمها فإن عملية الاتصالات قد تتعقد ويصبح اتصال المدير بجميع القواعد التنفيذية صعب التحقيق، ومن ثم تصبح الحاجة إلى معايير تنسيقية أخرى غير الاتصالات الشخصية المباشرة أمراً ملحاً لتوحيد جهود الأفراد.

وفي واقع الأمر فإن التنسيق يعمق الحاجة إلى دور العلاقات الإنسانية في العمل الإداري، إذ كلما كانت الإدارة على اتصال مباشر بالأفراد لتفهم مشكلاتهم واحتياجاتهم الشخصية، وكلما هيأت لهم الإدارة ظروف عمل جيدة، كلما خفف ذلك من بعض المشكلات المتمثلة في التوقف أو التراخي عن العمل، أو عدم المبالاة في الرقابة على الإنتاج، أو عدم الاقتناع بالأهداف الإدارية، أو ضرب القرارات الإدارية بالحائط.

## (د) العلاقة بين الرقابة والتنسيق:

إن أهمية العلاقة بين الرقابة والتنسيق واضحة، فكما أن الهدف من الرقابة هو ضمان تحقيق الأهداف المطلوبة، وتصحيح الانحرافات عند حدوثها، كذلك فإن هدف التنسيق هو ضمان تحقيق هذه الأهداف من خلال توحيد جهود الأفراد. وقد تحدث الانحرافات عن النتائج بسبب الخلل في التنسيق لأعمال الأفراد، الأمر الذي قد يترتب عليه اختلاف في النوعية، أو الجهود المبذولة، أو الوقت المحدد للتنفيذ. وتصحيح هذه الانحرافات من خلال الوظيفة الرقابية يتضمن أيضا تصحيح الخلل في التنسيق أو وضع معايير جديدة للتنسيق.

## عوائق التنسيق Obstacles of Coordination

 تنشأ عوائق وصعوبات التنسيق من عدة مصادر أهمها ما يأتي:

### أ) تطبيق التخصص وتقسيم العمل:

يؤدي التخصص المتزايد وتقسيم العمل في التنظيمات الحديثة إلى مشكلات متعددة من مشكلات التنسيق، ويرجع ذلك بسبب عدم تجانس المهام والوظائف ثم السبب في اختلاف الأفراد المسؤولين عن تنفيذها، وتزداد الحاجة إلى التنسيق كلما زاد التنظيم تركيباً وتعقيداً على أساس أن كل وحدة متخصصة تعمل مستقلة عن الأخرى من الوجهة النظرية، ولكن الواقع أن هناك حاجة إلى عدد كبير من الاتصالات في أثناء الانسياب العادي للعمل؛ حتى يمكن لكل الوحدات إتمام عملها بنجاح.

ويؤدي وجود المجموعات المتخصصة إلى صعوبة تنسيق حصول كل منها على الخدمات المختلفة في المنشأة، إذ إن كل مجموعة تحاول أن تحصل على أكبر قدر من الخدمات النادرة في التنظيم وبأسرع وقت بدلاً من طلبها بالكمية التي تحتاج إليها وفي الوقت المناسب مما يجعل من الصعب تزويد الإدارات المختلفة بهذه الخدمات.

### ب) زيادة حجم التنظيم وتعقده:

تؤدي زيادة حجم التنظيم ودرجة التعقد في الهياكل التنظيمية إلى زيادة صعوبات التنسيق. إن زيادة الحجم التنظيمي تؤدي إلى زيادة عدد العلاقات الشخصية القائمة بين المرؤوسين من ناحية، وبين الرؤساء من ناحية أخرى. كما أن زيادة الحجم يؤدي إلى زيادة درجة تعقد الهيكل التنظيمي للمنظمة، وإلى قصور

تبادل المعلومات لضعف نظام الاتصالات سواء بين المستويات الرأسية أو الأفقية مما ينعكس على زيادة صعوبات التنسيق.

### ج ) عدم تفهم الإدارة العليا لأهمية التنسيق:

إن عملية التنسيق تتعلق جذرياً بنقل المعلومات وتبادلها ، وعندما لا يتفهم المدراء طبيعة التنسيق يتم حجب المعلومة أو الاحتفاظ بها دون تعميمها ونشرها مما يوجد تعارضاً بين الأعمال والمهام، وربما تكرار لبعض الأنشطة والإجراءات غير المرغوبة.

### د ) عدم التوافق بين الإدارات:

عندما يوجد تنافر أو صراعات بين الإدارات أو الأفراد في المنشآت يؤدي ذلك إلى الإخلال بمبدأ توحيد الجهود المشتركة نحو تحقيق أهداف المنشأة العامة، وتظهر التصرفات الفردية القائمة على المكاسب الشخصية والمصالح الذاتية.

## أهم الوسائل المستخدمة في التنسيق

هناك وسائل عديدة يمكن أن تستخدم كوسائل للتنسيق، سواء التنسيق الأفقي أو التنسيق الرأسي. ومن هذه الوسائل:

### ١. تسلسل الأوامر:

وهي تعني أن كل مرؤوس مسؤول فقط أمام رئيسه المباشر، وطبيعي وجود هذا المبدأ يمكن الرئيس من التنسيق بين مرؤوسيه. والمفهوم النظري لهذا المبدأ أنه حتى يتم التنسيق لابد من وجود رئيس واحد مشترك حتى يتم التنسيق بين أعمال أكثر من مرؤوس تحت هذا الرئيس المشترك. ويعني هذا المفهوم النظري أن الاتصال بين العاملين في الوحدات الإنتاجية بالأقسام المختلفة لا يمكن أن يتم إلا من خلال الرئيس المباشر أو الرئيس المشترك. وبالرغم من فائدة ذلك في إدارة المنظمة حيث يؤدي إلى خلق التوجيه والترتيب السليم في المنظمة، ولكن في بعض الأحيان هناك من الأمور العاجلة وغير المهمة التي تعد مضيعة كبيرة للوقت. فلو أن أحد العاملين في وحدة إنتاجية صغيرة يحتاج شيئاً ما متعلقاً بالعمل من أحد العاملين الآخرين في إدارة أخرى، فيمكن في هذه الحالة الاتصال مباشرة بين هؤلاء العاملين؛ لأن التطبيق الحرفي لمبدأ سلسلة الأمر يعني الرجوع إلى رئيس مشترك وهذا قد يستغرق وقتاً طويلاً ومجهوداً لا لزوم له في هذه الحالة.

### ٢. التنسيق بالقواعد والإجراءات:

إذا كان العمل المطلوب أداؤه يمكن التنبؤ به، ويمكن تخطيطه مسبقاً، فإنه يمكن التحديد المسبق للأعمال التي يجب على التابعين أو المرؤوسين القيام بها. ومن ثم فإن القواعد والإجراءات تكون مفيدة لتنسيق الأنشطة الروتينية المتكررة.

### ٣. التنسيق بالأهداف:

يقوم معظم المديرين بتحديد المقاصد والغايات لتابعيهم لتسهيل التنسيق. وفي حالة قيام كل رئيس بتحقيق الهدف، فإنه يجب تنسيق جهودهم في ضوء تلك الأهداف المحددة مسبقاً.

### ٤. استخدام المساعدين في التنسيق:

يقوم بعض المديرين بتعيين مساعد للقيام بوظيفة المدير في تنسيق تابعيه بشكل أيسر. وحين يقوم بعض المرؤوسين بنقل مشكلة إلى المدير، فإن المساعد يقوم بتجميع المعلومات عن المشكلة، ويبحث المشكلة، ويقدم النصيحة عن البدائل المتاحة وهذا يزيد بفاعلية من قدرة المدير على تناول المشكلات، وتنسيق عمل مرؤوسيه.

### ٥. استخدام الاتصال للتنسيق:

عندما ينمو حجم الاتصالات بين قسمين، ومثال ذلك الإنتاج والمبيعات، فإن الكثير من المديرين يقومون بتعيين شخص خاص بالاتصال لتسهيل التنسيق، فمثلاً قد يقوم قسم المبيعات بتعيين أحد رجال البيع ليكون حلقة الاتصال مع قسم الإنتاج. وقد يظل هذا الشخص في قسم المبيعات، ولكنه يسافر في مدد متتابعة إلى مصنع الإنتاج ليتعلم أكثر ما أمكن عن جدول الإنتاج بالمصنع. بعد ذلك، حين يأتي أمر لقسم المبيعات، فإن مدير المبيعات يمكنه بسرعة تحديد جدول الإنتاج من الشخص المسؤول عن الاتصال، ويحدد ما إذا كان من الممكن قبول الأمر وتسليمه في موعده أم لا.

### ٦. اللجان:

بالرغم من الانتقادات العديدة الموجهة للجان إلا أنها تعد من الأساليب التنظيمية الشائعة التي تسهم في التناسق بين أرجاء التنظيم. وتعد اللجان مهمة في

توفير المعلومات وتبادلها والتقريب بين وجهات النظر، ولذلك قد تكون ضرورية بين الأقسام التي ترتبط مع بعضها بعلاقات متعددة ومتنوعة، أو القرارات التي تنعكس آثارها على أنشطة متعددة.

إن فاعلية اللجان في الإسهام في خفض مشكلات التنسيق يستلزم وجود حاجة حقيقية تتطلبها وأن تكون أهدافها محددة، ويتم إعداد جيد لانعقادها سواء من حيث عدد أعضائها ونوعياتهم، ومدد الانعقاد، وجدولة الأعمال. كما يجب أن تخضع للمراجعة المستمرة حتى يمكن تحديد مدى الحاجة إلى استقرارها أو إلغاء بعض منها لاستنفاذ الغرض الأساس لوجودها.

### ٧. المشروعات (تنظيم المصفوفة):

أثبت هذا الأسلوب فاعلية في التنسيق، وهو يقوم على إنجاز بعض الأعمال ذات السمة الخاصة من خلال وضع مشروع معين، يعين له مدير ويعاونه مجموعة من المختصين من أقسام المنشأة المعنية، ويخول له كافة السلطات اللازمة لأداء العمل، ويحدد له وقتاً وميزانية معينة، ويطالب بتحقيق أهداف محددة.

ساعد هذا الأسلوب في تقريب وجهات النظر وتدعيم التفاعل بين الأفراد ذوي المعارف المختلفة، وتنمية العلاقات الاجتماعية الفردية بينهم. ولقد أدى ذلك إلى سهولة تدفق العمل وإنجاز الأهداف المحددة بأقل قدر من التعارض أو الاحتكاكات لوضوح الهدف النهائي ودور كل عضو في المشروع.

### ٨. المناقشات غير الرسمية:

كثير من مشكلات عدم التناسق يمكن حلها عن طريق العلاقات الودية والمناقشات غير الرسمية بين مديري الأنشطة المختلفة وخصوصاً الذين يشغلون مراكز في المستوى نفسه، فإن هذا النوع من المناقشات يوفر سرعة الاتصال ويقلل

من التحفظ المرتبط بالمناقشات الرسمية، ويؤدي إلى تناول موضوعات متعددة ومتنوعة مما يحقق الفهم المتبادل وتقارب وجهات النظر.

### ٩. المنسق الخاص:

نتيجة إدراك الشركات لأهمية التنسيق في فاعلية العمل الجماعي اتجه بعضها إلى إنشاء وظيفة المنسق الخاص الذي يقدم النصائح التي تعاون المديرين في أداء مهمة التنسيق. وهذا الأسلوب لا يعني أنه بديل للمدير في أداء هذه المهمة، وإنما لأجل المساعدة وتدعيم فكرة التنسيق المبني على الاقتناع، وليس على السلطة فقط.

## خصائص التنسيق الفعال Effective Coordination

على الرغم من أن التنسيق عنصر واحد من العناصر المؤدية إلى تحقيق الكفاية إلا أنه من أهم هذه العناصر، وعندما تواجه الإدارة مشكلات التنسيق، وتصبح مهمته في هذا الصدد عسيرة ينبغي أن تلجأ إلى العوامل الآتية التي تساعد على تحقيق التنسيق وإيجاد التكامل بين الجهود، ونطلق عليها هنا خصائص التنسيق الفعال، وهي:

١) تبسيط التنظيم.

٢) إيجاد الانسجام والتكامل بين الخطط والبرامج والسياسات.

٣) تحسين الاتصالات الإنسانية الإدارية وتسهيل تبادل البيانات في المنظمة.

٤) العمل على إيجاد الوسائل المشجعة على التنسيق الاختياري.

ويتضح مما سبق أن الخصائص السابقة وطيدة الصلة بعناصر أو وظائف الإدارة الأخرى، وهو أمر لا يثير الدهشة، إذ إن تحقيق التنسيق يتوقف على نجاح الإداري في مراحل الإدارة الأخرى.

**ونناقش كلاً من العوامل السابقة بشيء من التفصيل:**

### ١. تبسيط التنظيم:

يساعد التنظيم المبسط على إيجاد التنسيق وتكامل الجهود، وذلك بالعناية بناحيتين مهمتين من نواحي التنظيم بصفة خاصة هما تقسيم العمل بين الإدارات بالطريقة التي تساعد على تنسيق الجهود، ووضوح التنظيم لتحديد الاختصاصات والسلطات والنظم التفصيلية، ونناقشها بإيجاز:

### أ ) تقسيم العمل بين الإدارات:

فيما يختص بالناحية الأولى وهي تقسيم العمل بين الإدارات توجد وجوه نشاط معينة في كل منشأة وثيقة الصلة ببعضها وتتطلب التنسيق الكامل بينها مثال ذلك عمليات الشراء والبيع في متاجر التجزئة، والصيانة والإنتاج في المنشآت الصناعية وإنتاج الأجزاء والتجميع في مصانع السيارات، وتحديد التزامات المنشأة تجاه عملائها والشؤون القانونية في شركات التأمين، فإذا وضعت وجوه النشاط الوثيقة الصلة ببعضها في الوحدة الإدارية نفسها يصبح التنسيق بين جهود العاملين فيها أكبر سهولة. إذ أنه في هذه الحالة تكون الاتصالات غير الرسمية بين الأفراد الذين يقومون بهذه المهام أكثر تعدداً فتنشأ بينهم الصلات الاجتماعية ويتبادلون البيانات بسهولة. كما أن إشراف إداري واحد على هذه العمليات يمكنه من إيجاد التنسيق والتكامل بين جهود العاملين فيها.

### ب ) وضوح التنظيم والخطط:

يؤدي عدم وجود فهم واضح للاختصاصات أي المعرفة التامة للأفراد الذين يختصون بكل من وجوه النشاط إلى سوء التنسيق وعدم تكامل الجهود، إذ أنه لم تحدد الاختصاصات تحديداً واضحاً، فإن كل إدارة تعد أن مهمة معينة من واجب إدارة أخرى ويترتب على ذلك عدم القيام بهذه المهمة وانعدام التنسيق بين جهود جميع الإدارات التي يتوقف عملها على القيام بهذه المهمة.

وتنشأ مثل هذه المشكلة، عندما يشعر اثنان من المشرفين أنهما مسؤولان عن المهمة نفسها إذ يؤدي ذلك إلى ازدواج العمل نتيجة لقيام كل منهما به. ولقد وجد في كثير من المنشآت أنه ينشأ ازدواج في شراء قطع الغيار؛ نظراً لأن كلا من إدارة

المشتريات ووحدة الصيانة تعتقد أن من واجبها شراء هذه القطع مما ينشأ عنه سوء العلاقة بين المنشأة والموردين أو شراء كمية أكبر مما ينبغي وتحمل المنشأة تكاليف إضافية، كما أنه ينشأ عن عدم وضوح الاختصاص وازدواج المسؤولية، بالإضافة إلى إزدواج العمل، التنافس والخلاف بين مشرفي الإدارات؛ إذ يريد كل منهم التوسع في اختصاصه وسلطاته، ويؤدي مثل هذه الحالة إلى انعدام التنسيق الاختياري بين هؤلاء المشرفين.

### ٢. انسجام التخطيط والبرامج وتكاملها:

الوقت الأمثل لتحقيق التنسيق هو في مرحلة وضع الخطط إذ إن وضع الخطط في وقت مبكر عن التنفيذ وبكثير من التفصيل يهيئ الفرصة لإعادة اختيار ومراقبة الخطط للتأكد من أنها تتلاءم وتتمشى مع بعضها وتتكامل لتعطي كلا متوازياً متكاملاً، ويكون هناك ناحيتان مهمتان من نواحي التخطيط لهما أهمية خاصة لتحقيق التنسيق هما انسجام الخطط وتكاملها، والتوقيت السليم لوجوه النشاط كما يأتي:

#### أ) تكامل البرامج والخطط:

تكون هناك ضرورة لمراجعة الخطط التي يضعها الأفراد المختلفون أو وحدات تنظيمية مختلفة، ولضمان انسجام الخطط فيما بينهما يجب أن تراجع كل منها مع الخطط بوجوه النشاط المرتبطة للتحقق من أنها كلها تعطي برنامجاً موحداً متكاملاً. فإذا وجد أي تعارض أو عدم انسجام فلا يكون دائماً من السهل تصحيح الوضع إذ قد تكون هناك أسباب وجيهة لاتباع كل من الاتجاهات المقترحة وقد تصحح هذه الصعوبة في بعض الأوقات باختيار أحد هذه الاتجاهات، ولكن في أحوال أخرى قد يكون اختيار جديد أو حل وسط ضرورياً لتحقيق التوازن جنباً لجنب مع تنسيق الجهود.

### ب ) التوقيت السليم:

لا يكفي أن تكون وجوه النشاط التي يجري تنسيقها منسجمة ومتمشية مع بعضها، وإنما ينبغي أن تنجز كل منها أيضاً في الوقت المناسب، فمثلاً في مصنع سيارات عند تجميع قطع السيارة ينبغي أن يكون التوقيت دقيقاً حتى تأخذ القطع المتعددة طريقها لتصل في اللحظة المناسبة إلى مكان التجميع، كما أن سرعة خط التجميع وتوزيع العمل ينبغي ضبطها وتعديلها حتى لا تبقى مجموعة من الموظفين بلا عمل نتيجة لنقص العمل فيما بينها تجد مجموعة أخرى صعوبة في إنهاء عملها قبل وصول العمل الجديد.

كما أن التوقيت السليم يعد من الأمور الحيوية في معظم العمليات وإن لم يكن ذلك واضحاً بدرجة المثال السابق نفسها، فالقيام مثلاً بحملة إعلانية عن سلعة جديدة أو عن تغيير في سلعة حالية أو تغيير في عبوتها أو شروط بيعها يحتاج إلى توقيت دقيق لكل مرحلة في هذه الحملة، فطبع العبوة التي يظهر عليها العرض الجديد أو التركيب الجديد للسلعة، وإرسال هذه العبوات إلى تجار الجملة أو التجزئة وحجز المساحات الإعلانية في الصحف والمجلات أو الوقت في الإذاعة والتليفزيون، واجتماعات مندوبي البيع لشرح العرض الجديد لهؤلاء المندوبين تحتاج كل مرحلة منها إلى توقيت دقيق ليتم في الوقت المناسب والترتيب الصحيح، وأي خطأ في توقيت وترتيب أي خطوة قد تؤدي إلى نتائج سلبية وليست إيجابية.

### ٣. تحسين وسائل الاتصال:

يساعد الاتصال السليم، وسهولة تبادل البيانات على تنسيق الجهود بين وجوه النشاط المختلفة، فمن الضروري معرفة ما إذا كان التنفيذ يسير طبقاً للخطة الموضوعة، حتى يمكن وضع التعديلات اللازمة لها ووسائل تنفيذها، كما أن هناك عدداً كبيراً من وجوه النشاط (وخاصة الأمور التفصيلية التي لا يكون من

العملي وضع خطة لها في وقت مبكر جداً على التنفيذ) يتم تنسيقها عندما يعلم الأفراد الذين يوجهونها وينفذونها البيانات الخاصة بالأعمال المتعلقة بها.

كما يعد الاتصال وتبادل البيانات الخاصة بظروف العمل الفعلي والتغيرات المتوقعة حيوياً أيضاً في إعداد البرامج للمستقبل، ولذا ينبغي أن تزود الإدارة بالطرق الكفيلة بانسياب معظم تلك البيانات التي تحتاج إليها في تنسيق الجهود.

وللحصول على الكثير من البيانات التفصيلية الضرورية للتنسيق يمكن الاعتماد على المستندات والسجلات والأوراق التي تتبع خطوات محددة من إدارة إلى أخرى طبقاً للنظم الموضوعة للعمل، مثال ذلك الفواتير التي ترسل نسخ منها لإدارات متعددة أو مسجلات التوجيه، والمواصفات وغيرها من الأوراق التي تيسر إنسياب العمل داخل المنشأة. في كل منشأة نجد أن بعض وجوه النشاط لا يمكن تنسيقها بصفة رئيسة عن طريق الانسياب المنسق لأوراق العمل المصممة لتفي بهذا الغرض.

وتعد التقارير المكتوبة من أهم وسائل الاتصال التي تسهم في التنسيق. فعند التنسيق بين الإنتاج والمبيعات مثلاً نجد أن التقارير الدورية التي تبين الكميات تحت التشغيل تساعد في تخطيط نشاط إدارة المبيعات، وفي وعودها الخاصة بوقت التسليم، كما أن التقارير التي تعدها إدارة المبيعات بشأن الاستفسارات عن أوامر التوريد التي تلقتها طبقاً لنوع السلع تساعد إدارة الإنتاج في وضع البرامج الإنتاجية.

وينبغي أن يتضمن نظام العمل نفسه بعض وسائل الاتصال الأخرى، فالتقارير الشفوية والدورية وإن كانت تستنفذ جزءاً غير قليل من وقت الإداريين، إلا أنها تهيئ الفرصة للشرح والتفسير، وهي أمور غالباً ما تكون ضرورية وحيوية لتنسيق الجهود، وعندما لا يكون الاتصال الشخصي عملياً ينبغي استخدام الخطابات، والمذكرات والتقارير الخاصة وأوراق وسجلات العمل لتكملة البيانات التي تحتوي عليها التقارير الرسمية وأوراق العمل.

وينبغي الاستعانة بالوسائل الميكانيكية أو الإلكترونية للاتصال عندما يبرر حجم المنشأة ومقدار الحاجة إلى تبادل البيانات بمثل هذه الوسائل.

## ٤. تشجيع التنسيق والتعاون الاختياري:

ينبغي أن يتم التنسيق في أي منشأة عن طريق التعاون الاختياري بين أفراد القوى العاملة، فالموظف المختص بكتابة الفواتير، وموظف التسليم، وموظف إدارة الأفراد، ومدير الحسابات، وموظف إدارة الإعلان، وموظف إدارة المبيعات وغيرهم ينبغي أن يقوموا بإعمالهم بالطريقة التي تكفل التنسيق وتكامل الجهود بين كل منهم، مع ملاحظة أنه لا يكون في غالب الأحوال لأحدهما سلطة على الآخر إذ إن وجود مثل هذه السلطة يخلق مشكلات تنظيمية، ومن ثم فإن حسن سير العمل يتطلب أن يعطي كل منهما الآخر البيانات الكافية عن عمله والمشكلات التي تواجهه حتى يمكن اتفاقهما على طريقة منسقة للعمل.

وقد لا يتفق مثل هؤلاء الأفراد في كل الأحوال، وعندئذ يصبح من الضروري نقل المشكلة إلى موظف في مستوى إداري أعلى؛ ليفصل فيها أو تحال إلى الإداري الذي يشرف على الإداريين، ولكن ينبغي أن يكون ذلك فقط في حالات استثنائية؛ حتى يترك الوقت الكافي للإداريين لإنجاز أعمالهم الفنية المهمة، ولذا يكون من الأفضل أن يشجع الإداري التنسيق الاختياري بين الأفراد.

ويصبح التنسيق الاختياري أكثر سهولة عن طريق التحديد الواضح للتنظيم، والبرامج المنسقة للعمل ووسائل الاتصال السليمة. ويمكن تشجيع الاتصالات وتبادل البيانات بطريقة غير رسمية، كأن تكون اللجان التي يمثل فيها الإدارات المختلفة تساعد على التنسيق بين الإدارات، نتيجة لتبادل البيانات في اللجان.

## مصطلحات

| | |
|---|---|
| التنسيق | Coordination |
| التنسيق بالقواعد أو الإجراءات | Coordination by Rules or Procedures |
| التنسيق بالأهداف | Coordination by Targets (or Goals) |
| التنسيق الهرمي | Coordination Through Hierarchy |
| التقسيم المصفوفي | Matrix Departmentalization |
| المنسق | Coordinator |

## أسئلة وتمارين للمناقشة

### أولاً : حدد مدى صحة أو خطأ العبارات الآتية مع التعليل :

١- (  ) يمثل التنسيق الهدف الداخلي لأي منظمة.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٢- (  ) تتفاوت أدوات التنسيق وأساليبه بتفاوت المستويات الإدارية بالمنظمة.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٣- (  ) هناك علاقة وثيقة بين التنسيق وحجم المنظمة.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٤- (  ) كلما زادت درجة تعقد ونمو المنظمة زاد ذلك من صعوبة عملية التنسيق.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٥- (  ) يعمل التنسيق على الترابط والتكامل بين الوظائف المختلفة داخل المنظمة.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٦- (  ) يمكن أن يتم التنسيق داخل المنظمة ، إما في شكل أفقي أو رأسي.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٧- (  ) يؤدي استخدام تنظيم المصفوفة إلى صعوبة وتعقد عملية تحقيق التنسيق داخل المنظمة.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٨- (  ) إن الاعتماد على التسلسل الإداري يعد الوسيلة المفضلة دائماً عند تحقيق التنسيق بين الأعمال.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٩- (  ) لا يوجد فرق بين التنسيق والتعاون.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

١٠- (  ) تعد وظيفة التنسيق وظيفة إدارية مستقلة عن الوظائف الإدارية الأخرى.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

## ثانياً: أسئلة تحليلية

س١: عرف التنسيق وبين ضرورة ودواعي الحاجة إليه في المنظمات.

س٢: (إن التنسيق عملية مطلوبة في كل الوظائف الرئيسة) حلل هذه العبارة، ووضح كيف يتم التنسيق من خلال التسلسل الإداري.

س٣: هل ترى أن تضم وظيفة التنسيق إلى وظائف الإدارة الرئيسة أم أنها وظيفة مكملة لكل وظيفة إدارية، ولا داعي لفصلها عن هذه الوظائف. ناقش.

س٤: كيف يتم التنسيق الداخلي والخارجي في آن واحد؟ وما هو الأسلوب الذي يتم عن طريق تحقيق هذا التنسيق؟

س٥: هل تعتقد أن هناك فرق بين التنسيق والتعاون؟ وما هو؟

س٦: ماذا يعني مصطلح " المنسق " وكيف يمكن أن يقوم بدوره في التنسيق بين إدارتين أو أكثر دون أن يكون هو المسؤول عن تلك الإدارات؟

س٧: حدد المزايا والعيوب المتعلقة بكل وسيلة من الوسائل التالية المستخدمة في عملية التنسيق:

١) سلسلة الأوامر.

٢) استخدام تنظيم المصفوفات.

٣) استخدام اللجان.

س٨: اكتب تقريراً مختصراً تحدد فيه ما يأتي:

دواعي الحاجة إلى التنسيق، أهدافه، وسائله، ودور اتخاذ القرارات في تحقيق التنسيق.

## ثالثاً : حالة للنقاش



ارجع إلى موقع الكتاب www.edarah.org :

١) الحالة رقم (٨) الشركة الوطنية للصناعات الغذائية.

ناقش الحالة مع مجموعة من زملائك.

## رواد الأعمال

### سليمان العليان



الشيخ سليمان العليان،ولد في محافظة عنيزة بمنطقة القصيم، عام ١٩١٨م، أغلب استثماراته في أسهم الشركات الأمريكية والأوربية، وهو مؤسس مجموعة العليان في السعودية والتي تضم حوالي ٣٠ شركة بالإضافة إلى تملك ٢٠% من أسهم البنك السعودي البريطاني وحصة في بنك تشيس مانهتن وغيرها.
درس في البحرين، حيث دخل المدرسة الأمريكية، ثم بدأ العمل في شركة نفط، ثم انتقل إلى مؤسسة أرامكو للعمل في وظيفة مترجم بالانجليزية. وقد بدأ نشاطه في عام ١٩٧٤م بتأسيس شركة مقاولات والتي كانت بدورها الأساس لانطلاقة الشيخ سليمان في توسيع وتنويع استثماراته التجارية والاقتصادية.
يقول الشيخ العليان : (كنت مرتاحاً في وظيفتي بشركة أرامكو كرئيس لقسم الترجمة، وكان مرتبي عالياً بالقياس إلى مرتبات ذلك الوقت (٤١١ ريالاً سعودياً شهرياً). واذكر أنه عند طرح مشروع التابلاين ذهبنا إلى محل اسمه رأس مشعاب؛ لكي نوضح لبعض الإخوان المقاولين مواصفات المشروع، وفي طريق العودة وجدت نفسي أفكر في المشروع، وكنت قد قرأت عنه في بعض المطبوعات الإنجليزية، وأعرف أهميته، وأعرف أنه كان مرصوداً له مبلغ ٢٥ مليون دولار، وخطر لي أنني مازلت شاباً صغيراً، وليس عندي ولد ولا زوجة، فقلت لماذا لا أخوض التجربة وآخذ مقاولة هذا المشروع؟ وبالفعل تكلمت مع أرامكو، فرحبوا وشجعوني، وباشرت العمل كمستقل، وأخذت أول مناقصة وهي مناقصة تنزيل البضائع، ثم توالت المقاولات الأخرى .... وهكذا خلف المليارات وآلاف الموظفين في الشركات من مختلف أنحاء العالم.

## علماء الإدارة

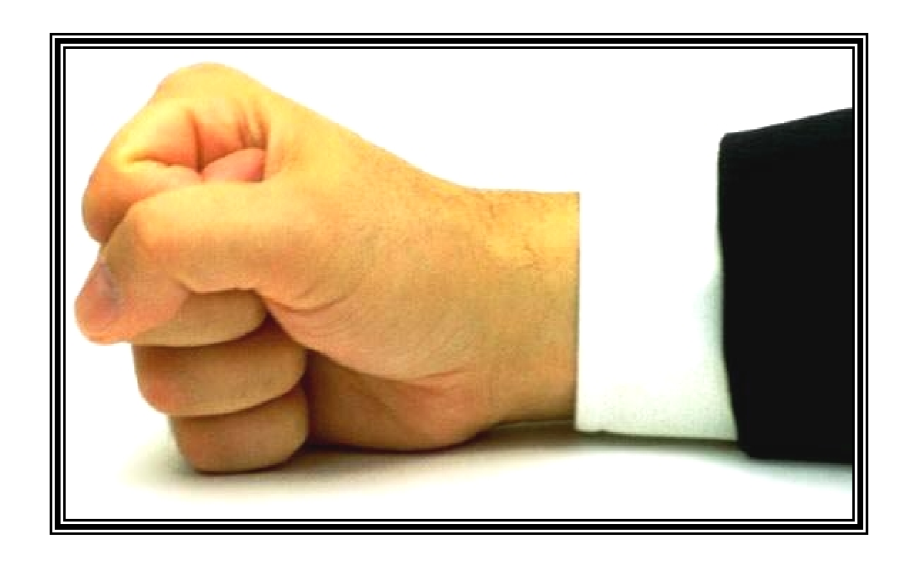
### ألتون مايو

عاش التون مايو في أمريكا بين عامي ١٨٨٠ – ١٩٤٠م وهو من أصل أسترالي، قام بعدة أبحاث أهمها الذي أجراه في هاوثورن حيث تعد دراسات الهاوثورن أساساً لمدرسة العلاقات الإنسانية كما يعد مايو أباً لهذه المدرسة.
بدأ مايو قبل أن يقترن اسمه في دراسات الهاوثرون بدراسة أثر الأحوال الجوية على إنتاجية العامل مثل الإضاءة كما بدأ برصد وقياس أثر التعب ومدد الراحة على الإنتاجية.
وهاوثورن هذه المدينة الصغيرة في ضواحي شيكاغو بها مصنع ضخم يضم آلاف العمال لشركة وسترن إلكتريك يعاني من انخفاض حاد في الإنتاجية، مما أدى إلى تدهور أوضاع الشركة وأخذت الدراسة بين عامي ١٩٢٧ – ١٩٣٢م وقد ابتدأ مايو بحثه باختيار ست سيدات يعملن على تركيب أجزاء التليفون منطلقاً بمعرفة إنتاجيتهن قيل الدراسة وخلال الدراسة بعد أن قام بتغيير الضوء والتهوية ومكان العمل من وقت لآخر. وقد أجرى تعديلات ثورية آنذاك على نظام عملهن إذ خفض ساعات العمل من ٤٨ ساعة أسبوعياً إلى ٤٠ ساعة. كما خفض أيام العمل من ست أيام في الأسبوع إلى خمس أيام وقدم لهن وجبة غداء مجانية. ثم فجأة ألغى كل هذه الميزات عنهن مما أدى إلى عودة إنتاجيتهن إلى ما كانت عليه قبل بدء الدراسة. ما لم يتوقعه أحد إذ لم تشتكِ أي من السيدات الست ولم تتغير ملامحهن لسحب الميزات عنهن بل ارتفع إنتاجهن من ٢٤٠٠ تليفون إلى ٣٠٠٠ تليفون خلال أسبوع.
لقد أثبتت دراسات هاوثورن خطأ منهجية تايلور وزملائه بأن العمال أو الموظفين يتبعون الفردانية أو المذهب الذي يقول أن مصالح الفرد يجب أن تكون فوق كل اعتبار، وأن تفكير العامل يتم بطريقة منطقية ويتصرف بأنانية وكل ما يهمه تحقيق مصلحته الذاتية. بينما دراسات الهاوثورن عكست هذه الافتراضات، وأثبتت مغالطتها للواقع لأن سلوك العاملين محكوم بالبيئة الاجتماعية.
إن من أهم اكتشافات دراسات الهاوثورن هو اكتشاف المجموعة غير الرسمية. كما أكدت الدراسات أكذوبة افتراض النظرية الاقتصادية التي تقول: إن الإنسان راشد وعقلاني يسعى لتحقيق المنفعة القصوى للعمل وإن مشاعر الإنسان وعواطفه وعاداته وتقاليده لا مكان لها في موقع العمل، وإن الدافع المادي هو أقوى حافز للعمل. واستناداً على هذه الدراسات، فقد تأكد أن أهم أغراض الإدارة هو تشجيع المجموعات غير الرسمية وفتح قنوات الاتصال وإتاحة الفرصة لها في المشاركة في اتخاذ القرارات وبناء مجموعات عمل تكون أكثر تجاوباً فيما بينها.

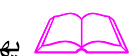



# القيادة الإدارية

## Management Leadership



## الأهداف التعليمية للفصل:

 يهدف هذا الفصل إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من:

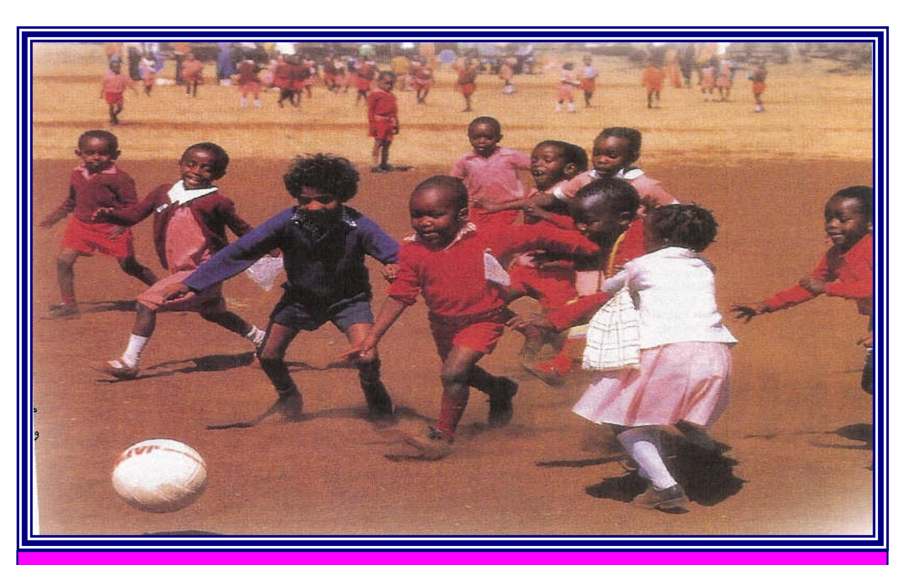
١. التعرف على مفهوم القيادة.
٢. التفريق بين القائد الإداري والرئيس الإداري.
٣. تحديد مصادر قوة القائد.
٤. الاطلاع على النظريات الحديثة في القيادة.
٥. التعرف على مقومات القيادة الإدارية في الدول النامية.

## محتويات الفصل

- **تعريف القيادة.**
- **القائد الإداري والرئيس الإداري.**
- **مصادر قوة القائد.**
- **النظريات الحديثة في القيادة.**
- **معوقات القيادة الإدارية في الدول النامية.**
- **ملامح القيادة في الإسلام.**

## مقدمة Introduction

إذا كانت القيادة الإدارية علماً منظماً له أصوله وقواعده، فإنها أيضاً فن قد عرفته البشرية ومارسته عملياً منذ قديم الزمان، ذلك أنه إذا كانت العملية الإدارية هي أساساً عملية تنسيق وتوجيه جهود الأفراد والجماعات نحو تحقيق أهداف معينة، فردية أو جماعية، فإن القيادة الإدارية تشكل الجانب المهم في هذه العملية. فالقيادة الإدارية تقوم بدور أساس وجوهري في توجيه العمل الإداري نحو تحقيق الأهداف التي تصبو إليها المنظمة الإدارية، فالقيادة هي مفتاح الإدارة، كما تمثل في جوهرها العنصر الإنساني الذي يقود التنظيم، ويحقق فيه التنسيق بين وحداته وأعضائه؛ ابتغاء تأدية التنظيم لوظائفه، ولهذا تحتل دراسة هذا الموضوع أهمية كبيرة في كافة مؤلفات الإدارة.



حتى المهام البسيطة تتطلب قيادة

## تعريف القيادة Definition of Leadership

كثرت التعريفات وتعددت الآراء حول معنى القيادة إلى الدرجة التي جعلت بعض كتاب الإدارة مثل (بنس Bennis) يقول: (إن الصعوبة في تحديد معنى القيادة ليست نابعة من قلة الأدلة والبينات والشواهد حول معناها، بل إن كثرة هذه الأدلة والشواهد وتعددها هي التي أدت إلى وجود تناقض وتضارب في الآراء والمفاهيم حول فكرة القيادة، ومعناها مما جعل بعض الكتّاب يدخلون تعديلات جوهرية على آرائهم حول معنى القيادة بين حين وآخر).

وبالرغم من هذا التباين، فإن من أشهر التعريفات للقيادة أنها:

**" القدرة على التوجيه من أجل تحقيق هدف معين عن طريق الآخرين "**

وهناك من عرف القيادة بأنها "العملية الخاصة بدفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة".

كما تم تعريفها بأنها "التأثير في سلوك الآخرين كأفراد وجماعات نحو إنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة".

وهي تعتمد على التأثير والقبول أساساً، وباستخدام السلطة الرسمية أحياناً وبدونها أحياناً.

## القائد الإداري والرئيس الإداري:

اختلف الفكر الإداري حول ما إذا كان هناك اختلاف بين القيادة والرئاسة.

**فهناك من يرى اختلافاً بينهما يتمثل في:**

**الاختلاف الأول**

المصدر

- أن القيادة تنبع تلقائياً من الجماعة، ومصدرها من الجماعة بمعنى وجود اعتراف من جانب الأفراد بإسهام الشخص في تحقيق أهداف الجماعة.
- بينما الرئاسة مفروضة على الجماعة وفقاً للأوضاع التنظيمية القائمة، وسلطة الرئيس مرهونة بالنظام الذي حدد له سلطته الرسمية.

**الاختلاف الثاني**

اختيار الهدف

يتمثل في اختيار الهدف:

- ففي الرئاسة يختار الرئيس الهدف، ولا تحدده الجماعة
- بينما تشترك الجماعة مع قائدها في اختيار الهدف.

**الاختلاف الثالث**

القبول

ويبرز الاختلاف الثالث في القبول:

- بما أن القيادة مصدرها الجماعة , بينما سلطة الرئيس يستمدها من خارج الجماعة، فلا تسمى الجماعة في هذه الحالة بالتابعين، حيث إنهم يقبلون سلطته، خوفاً من العقاب إذا امتنعوا، أو قصروا في تنفيذ أوامره وتعليماته.
- أما القيادة، فهي أكثر قبولاً؛ لأنها تعتمد أساساً على الحوافز الإيجابية في تنفيذ الأهداف لا على الحوافز السلبية، لهذا قيل بحق: (كل قائد رئيس، وليس كل رئيس قائداً).

لكن عارض هذا التفريق بعض علماء الإدارة، وعدوا ذلك مبالغة من الكتّاب والباحثين في ذكر الكثير من الفروق المميزة بين الرئاسة والقيادة. فهذا الرأي لا يميل إلى فكرة التباعد بين القيادة والرئاسة، ويعلل ذلك بأنهما يتحدان في الغرض، ويختلفان في الأسلوب أو الوسيلة القيادية. ويستطرد ذلك، قائلاً بأن الرئاسة ما هي إلا نوع من القيادة التسلطية أو التقليدية وفي الإمكان تطويرها بتدريب كل رئيس على الاتجاهات الإنسانية والسلوكية الحديثة؛ ليصبح قائداً.

وينتهي إلى أن الخلاف بين القيادة والرئاسة ليس خلافاً في الدرجة أو المستوى، ولكنه خلاف حول الأسلوب والوسيلة القيادية.

وكما تعددت الآراء حول الفروق بين القيادة والرئاسة، فقد ظهرت أدبيات وأطروحات مستفيضة حول الفروق بين القيادة والإدارة خاصة في مجال التطبيق والممارسة.

يقول كوتر Kotter (١٩٩٠) في كتابه الذي قارن فيه بين الإدارة والقيادة: "إن الوظيفة المهيمنة للإدارة هي توفير النظام والاتساق للمنظمات، في حين أن وظيفة القيادة هي التغيير والحركة. كما أن الإدارة تسعى إلى توفير النظام والاستقرار للمنظمة في حين تسعى القيادة إلى التغيير الفعال الذي يمكن التكيف معه.

وقد وضع أكثر من كاتب فروقاً بين القائد والمدير، خاصة في مجال التطبيق والممارسة، ومن ذلك ما يوضحه الجدول رقم (١ – ٧).

**الجدول رقم (١- ٧) الفرق بين القائد والمدير**

| م | عامل المقارنة | القيادة/القائد | الإدارة/المدير |
|---|---|---|---|
| ١ | الاختيار | اختيار العمل الصحيح | اختيار الطريقة الصحيحة للعمل |
| ٢ | التركيز | تحديد الرؤية وبلورة الرسالة | بناء الهيكل التنظيمي ووضع الأنظمة |
| ٣ | الفاعلية والكفاءة | يهتم بالفاعلية (تحقيق النتائج) | يهتم بالكفاءة (طرق الاستخدام والسياسات) |
| ٤ | الشمولية/الجزئية | تهتم بالكليات والعلاقة بين الجزئيات | تهتم بالجزئيات والتفصيلات |
| ٥ | التجديد/التطوير | يهتم بالتطوير والتجديد والإبداع | يهتم بالمحافظة والصيانة والجودة |
| ٦ | الرقابة | يلهم الثقة بالآخرين، ويركز على الرقابة الذاتية | يعتمد على الرقابة والسيطرة |
| ٧ | التحدّي | يقبل التحدي، ويحاول تغيير الواقع | يقبل الأمر الواقع، ويتعامل معه |

## مصادر قوة القائد Source of Leadership`s Power

هناك مجموعة من المصادر التي يستخدمها القائد للتأثير على مرؤوسيه (شكل رقم (١ – ٧)) يمكن توضيحها فيما يأتي:

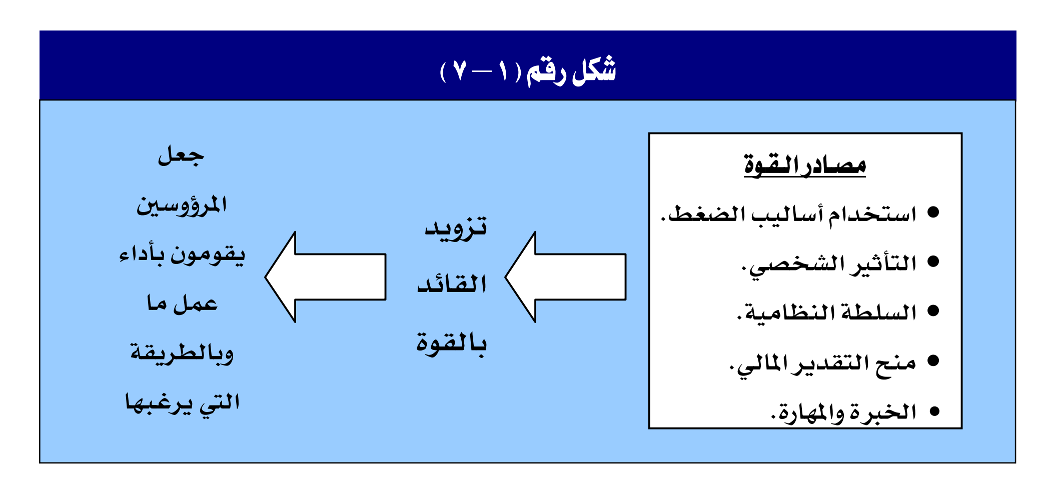
### ( ١ ) مصدر التأثير النابع من استخدام أساليب الضغط ( العقاب ):

إن المبالغة في استخدام هذا النوع من الأساليب يؤدي إلى نتائج عكسية إذا ما شعرت الجماعة بالخطر وتضامنت في الوقوف بحزم وإصرار في مواجهة هذا الخطر.

### ( ٢ ) مصدر التأثير الشخصي:

ويعتمد أساساً على الصفات والسمات الشخصية التي يمتلكها الفرد من قوة الشخصية ، والقدرة على الإقناع، ومستوى المهارة والخبرة التي يتمتع بها ، وقدرته على جذب الآخرين، اللباقة والكياسة في الحديث، وغيرها. ويتمثل التأثير الشخصي للمدير أو القائد في إجماع ولاء مرؤوسيه وحبهم له، ومن ثم فإن تأثير المدير مشفوعاً بالمصادر الأخرى من التأثير يصبح مصدراً قوياً للتأثير على المرؤوسين ودفعهم لتحقيق الأهداف. كما نلاحظ أن هذا النوع من التأثير مرتبط أساساً بالصفات والسمات الشخصية للقائد بدرجة أكبر من ارتباطه بالسلطة الرسمية الممنوحة له بحكم منصبه أو مركزه في الهيكل التنظيمي للمنظمة ، وتشير إلى حقيقة مهمة في أنه ليس فقط الصفات الشخصية للقائد هي لها قوة التأثير في الآخرين، ولكن هذه الصفات مقرونة بالمواقف أو الظروف التي يتعرض لها. فهذه الظروف تساعد في تحديد نوع المهارة والخبرة، وغيرها من الصفات الواجب توافرها في القيادة.

شكل رقم ( ١ – ٧ )




## ( ٣ ) مصدر السلطة النظامية :

تعد أولى الوسائل المستخدمة في المنظمة ، وهي التأثير على المرؤوسين باستخدام السلطة الممنوحة له بحكم عمله ، والمركز الرئاسي الذي يشغله في الهيكل التنظيمي للمنظمة. وتعد هذه سلطة رسمية مشروعة يمكن من خلالها توجيه الأفراد واتخاذ القرارات التي تحدث التأثير وتحقق الإنجاز المطلوب. ومثل هذا التأثير يتوقف على مدى ما يتيح له المنصب من سلطات. فكلما زادت السلطات الممنوحة للرئيس كلما زادت فرصته في التأثير على مرؤوسيه. ولكن السلطة الرسمية غير كافية لتحقيق الأهداف المطلوبة وإحداث التأثير على المرؤوسين إذا لم تدعم بمصادر أخرى من القوة ، أو التأثير ، مثل : مهارة الرئيس وقدرته على استخدام السلطة الرسمية بطريقة مرنة ، حتى يمكن إحداث التأثير المطلوب.

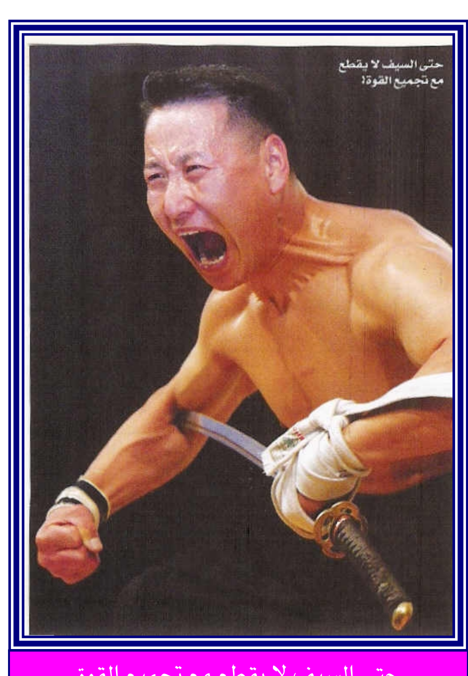
## ( ٤ ) مصدر منح التقدير المالي :

إن درجة تأثير القائد على مرؤوسيه يتوقف على مدى اعتمادهم على قائدهم في الحصول على التقدير المالي. فالمرؤوس الذي يعمل على تنفيذ قرارات المدير وتعليماته يستطيع الحصول على التقدير المالي في صورة زيادة في الأجر ، أو علاوة استثنائية وغيرها. وعلى العكس نجد أن المرؤوس الذي لا يلتزم بتعليمات رئيسه

يحرم منها ،. ومع ذلك نجد أن الحافز المادي أو النقدي قد لا يكون الحافز الوحيد لدفع الفرد للعمل، إلا إذا كانت احتياجات الفرد الأساسية غير مشبعة، وفي أحيان كثيرة تستطيع المجموعة غير الرسمية الوقوف في وجه الإدارة في عدم الاستغلال لهذا الحافز كوسيلة للضغط عليهم، فإذا نجحت الجماعة أصبح تأثير الحافز المالي ضعيفاً.

### ( ٥ ) مصدر الخبرة والمهارة:

لابد أن يكون القائد متميزاً عن غيره من حيث مستوى المهارة والخبرة؛ حتى يكسب احترام الجماعة التابعة له وبالتالي يصبح له قوة التأثير عليهم. فالثقة التي يعهدها أفراد الجماعة في قائدهم نتيجة لتمتعه بمستوى خبرة عالٍ يجعلهم أكثر خضوعاً ومواظبة على تنفيذ تعليماته وتوجيهاته؛ لأن كثيراً ما يواجه الفرد مواقف أو مشكلة في حياته اليومية ونظراً لعدم توافر المعلومات والخبرة الكافية فقد يفشل في معالجتها وبالتالي يحتاج إلى فرد أكثر خبرة يمكن أن يرشده إلى الطريق السليم لعلاج هذه المشكلة التي تواجهه، وهذا يتوقف على مدى صحة المعلومات والبيانات التي يدلي بها الفرد الآخر، ودرجة إقناع الآخرين بوجهة نظره وكسب استمالتهم له، وإذا ما افتقد القائد هذه الخبرة في أحد المواقف يعد افتقد عندئذ لهذا المصدر في التأثير على مرؤوسيه.



حتى السيف لا يقطع مع تجميع القوة

## النظريات الحديثة في القيادة Theories of Leadership

### (١) نظرية سلسلة السلوك:

نظرية سلسلة السلوك تعالج بعدين مهمين لتحديد النموذج القيادي للقائد، هما مقدار السلطة أو الصلاحية التي يمتلكها القائد، ومقدار الحرية الممنوحة للتابعين أو المرؤوسين.

وهناك مقياس متدرج من سبعة احتمالات يستطيع أن نحدد موقع القائد على ضوء متغيرات البعدين السابقين، ومن خلالها نستطيع أن نصف القائد هل هو ديمقراطي أو ديكتاتوري أو بينهما. ويمكن توضيح ذلك بالشكل رقم (٢ – ٦).

وسنقوم بشرح هذه الأنماط القيادية بإيجاز:

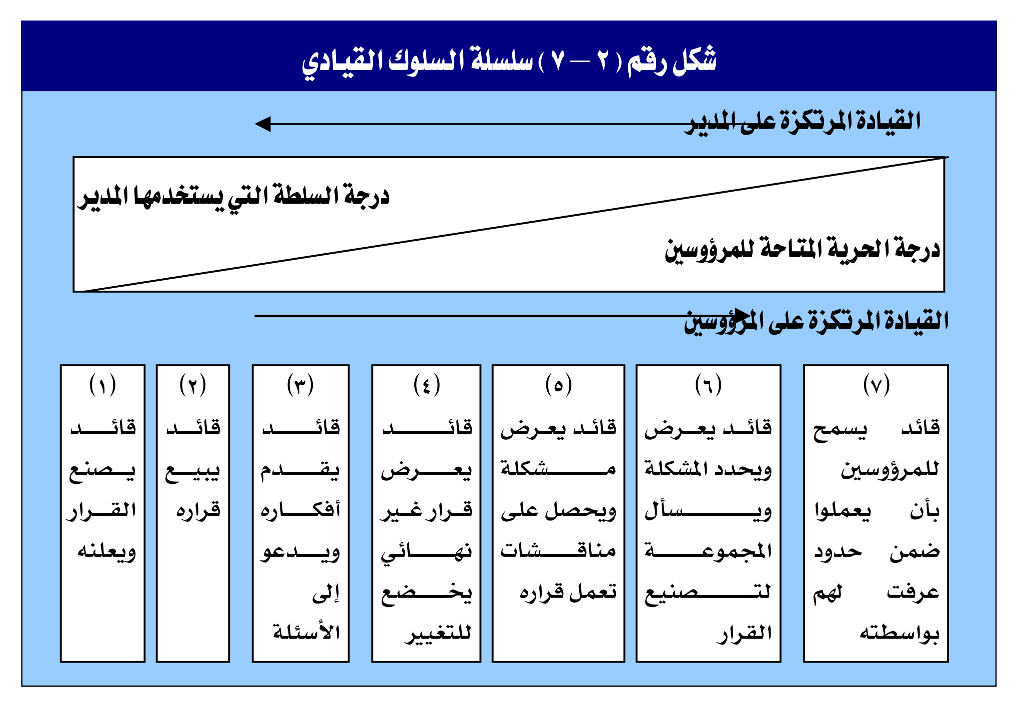
#### أ) القائد الذي يصنع القرار، ويعلنه:

القائد هنا يعرف المشكلة، ويبدأ بوضع الحلول البديلة ويختار بنفسه الحل الأفضل ويبلغ قراره للمرؤوسين لتطبيقه، فهو لا يأخذ في اعتباره ما يعتقده أو يفكر به الآخرون ولا يحاسب على شعورهم في قراره، ولا يعطيهم الفرصة لإبداء الرأي، أو المشاركة في عملية اتخاذ القرار، وعلاقاته مع مرؤوسيه تتم بالصلابة والقسوة والرسمية.

#### ب) القائد الذي يبيع قراره:

القائد هنا يعرف طبيعة المشكلة ويحددها ويتخذ القرار بنفسه، إلا أنه يختلف عن النمط القيادي السابق في أنه لا يعلن القرار على مرؤوسيه، بل إنه يقوم بمحاولة إقناعهم بقبول القرار ذلك؛ لأنه يدرك أن كسب رضا مرؤوسيه عن طريق إقناعهم والتعاون معهم أفضل من تهديدهم والضغط عليهم لتنفيذ القرار وإنجاز العمل، ومن الطبيعي أن هذا النمط القيادي يقدر أنه قد يكون هناك بعض المقاومة، أو عدم

الرضا للقرار، لذا فهو يلجأ إلى سرد ميزات القرار، وأهميته للمنظمة، وللموظفين على السواء.




### جـ) قائد يقدم أفكاره، ويدعو إلى الأسئلة:

يقوم القائد هنا باتخاذ القرار بنفسه، ولكنه يحاول الحصول على موافقة مرؤوسيه ومساندتهم، وذلك بأن يتيح لهم الفرصة لتفهم أفكاره والأهداف التي يعمل على تحقيقها عن طريق طرح الأسئلة لتوضيح مفاهيمه وأفكاره أمامهم. ويعد هذا الأسلوب فرصة للقائد نفسه ولمرؤوسيه لاستكشاف مغزى قراره وبلورته.

### د) قائد يعرض قرار غير نهائي يخضع للتغيير:

يقوم القائد تحت هذا النمط بتحديد المشكلة وتشخيصها ووضع الحلول لها واختيار أحد الحلول الذي يراه مناسباً، وذلك بصفة مبدئية، وبعد ذلك يجتمع

القائد بمرؤوسيه، ويعرض عليهم المشكلة وأفكاره ويتبادل الآراء معهم بهدف الوصول إلى قرار لكل مشكلة.

### هـ) قائد يعرض مشكلة، ويحصل على مشاركة في عمل قرار:

يختلف دور القائد هنا عن دوره في الأنماط السابقة، ففي الأنماط السابقة يجتمع القائد بمرؤوسيه بعد أن يكون قد اتخذ القرار بنفسه لحل المشكلة التي تواجهه. أما تحت هذا النمط، فإن القائد يلتقي بمرؤوسيه قبل عملية اتخاذ القرار، وبذلك فهو يتيح لمرؤوسيه المشاركة في تقديم واقتراح الحلول المتعددة للمشكلة التي تواجهه بعد أن يحدد ويعرض المشكلة على مرؤوسيه، ثم يبادر القائد في النهاية باختيار الحل الذي يراه مناسباً لحل المشكلة.

### و) قائد يعرف ويحاول ويسأل المجموعة لتصنيع القرار:

تحت هذا النمط يفوض القائد مرؤوسيه حق اتخاذ قرار في أمر ما، بعد أن يحدد المشكلة، ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها، أي أن القائد يقوم بتحديد المشكلة وحدود الإمكانيات المتاحة للمنظمة لحلها، ثم يترك عملية اتخاذ القرار لمرؤوسيه ضمن الحدود المعينة التي حددها، وفي هذا النمط يمنح القائد مرؤوسيه الحرية في مشاركتهم له في اتخاذ القرار.

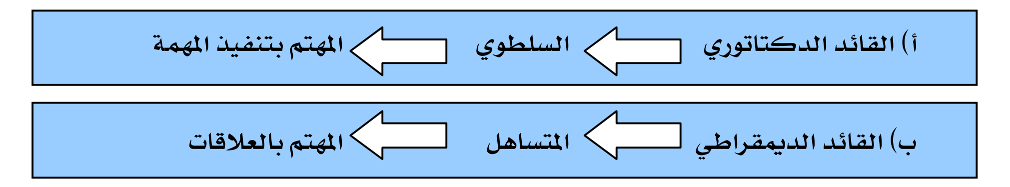
### ز) قائد يسمح للمرؤوسين بأن يعملوا ضمن حدود عُرفت لهم بواسطته:

يمثل هذا النمط أقصى قدر من حرية التصرف للمرؤوسين في اتخاذ القرارات، حيث يتيح القائد لمرؤوسيه المشاركة في اتخاذ القرار بأن يترك لهم أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، وأنه بدوره سيقبله إذا ما وافقوا عليه. ويمكن القول بأن القيد الوحيد الذي يفرض على المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات هو حدود الإمكانيات المتاحة لحل المشكلة.

ونلاحظ في هذا النمط أن القائد يتنازل عن سلطة إصدار القرار، ويصبح في حكم المستشار، وبهذا فإن سلطة إصدار القرار يفوضها القائد إلى مرؤوسيه الذين لهم حرية كبيرة في التصرف.

## (٢) نظرية القيادة الفعالة:

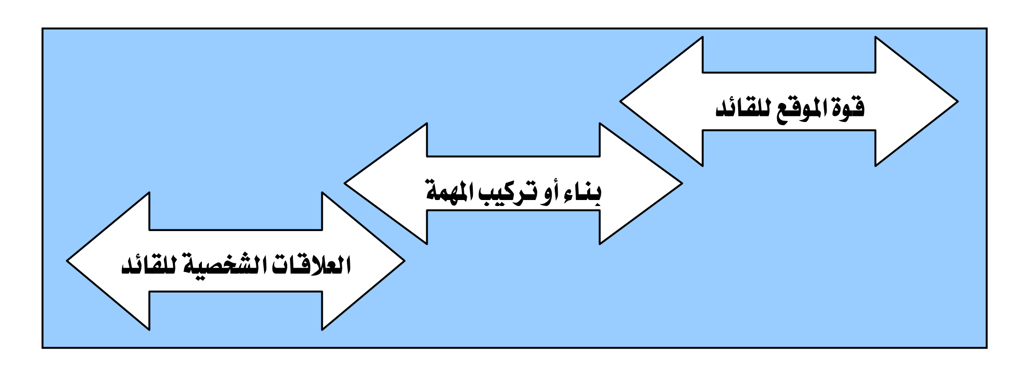
عرض فيدلر Fiedler نظرية القيادة الفعالة، والتي عرفت بهذا الاسم، وكانت تدعى النظرية الموقفية للقيادة. وتعالج هذه النظرية نوعين مهمين من أنواع القادة هما:




والواقع أن القائد الدكتاتوري كما يرى فيدلر قائد يوجد في الأنظمة التقليدية والعسكرية، وجذور الفلسفة لهذا النوع من القيادة هي في المبادئ العلمية للإدارة. والقائد هنا يركز على صنع القرار بنفسه وتوجيه الجماعة، وهو الذي يفكر، وما على الآخرين سوى أن يتلقوا الأوامر وينفذونها.

أما الديمقراطي، فهو نموذج للنظرة الجديدة للقيادة. والقائد هنا يركز على علاقاته مع الجماعة واستخدام الموارد البشرية بشكل فعال من خلال المشاركة.

ولقد أشار فيدلر إلى أن هناك ثلاثة عوامل لكل منها تأثير تحت ظروف معينة تجعل من القيادة قيادة فعالة، وهذه العوامل تستخدم لتصنيف مواقف الجماعة، وهي: قوة الموقع للقائد، بناء أو تركيب المهمة، العلاقات الشخصية للقائد.




فقوة الموقع أو المركز هي صلاحية معطاة إلى موقع القائد، فمثلاً مدير الدائرة له قوة أكثر من مدير المكتب. وبناء وتركيب المهمة يعود إلى قدرة الجماعة على أن تبرمج وتحدد خطوة بخطوة مراحل تنفيذ المهمة، بالإضافة إلى أن المهمة لها هيكلية تنظيمية تفسر ما يجب فعله أول بأولاً، فإذا كان بناء أو تركيب المهمة عالياً، فإن ذلك لا يتطلب وجود قائد ذي قوة ونفوذ كبيرين لأن دور القائد يتم شرحه بالتفصيل بواسطة ما يسمى بمواصفات الوظيفة، فعندما يكون تركيب المهمة عالياً، فإن القائد يعرف بوضوح ماذا يعمل، وكيف يعمل والتنظيم يستطيع أن يوقفه عند أي تجاوز لأي خطوة.

أما المهام التي ليس لها بنية محددة، فتميل إلى أن تكون لها أكثر من حل صحيح؛ لأنه في هذه الحالة لا يتم تنفيذ المهمة خطوة خطوة، كما هو الحال في المهام التي لها تركيب محدد.

أما فيما يخص العلاقات الشخصية للقائد، فإن القائد الذي يكون محبوباً عند المرؤوسين والموثوق به له تأثير على الجماعة. أما القائد الذي له علاقات رديئة مع أعضاء الجماعة المرؤوسة، فإن تأثيره على المرؤوسين يكون في أدنى صوره.

## (٣) دراسات جامعة أوهايو والشبكة الإدارية:

أثبتت دراسات جامعة أوهايو أن هناك أكثر من متغير واحد يؤثر على السلوك الإداري، ونتيجة لهذه الدراسات صنف السلوك الإداري للقائد إلى التصنيفات الثنائية الآتية:

| | |
|---|---|
| ❖ مهتم بالإنتاج | ❖ مهتم بالعاملين |
| ❖ أتوقراطي | ❖ مشارك |
| ❖ مبادر | ❖ متعاطف |
| ❖ مجدد | ❖ متكامل |
| ❖ متسلط (مسيطر) | ❖ سهل (مرن) |
| ❖ متحكم (تعسفي) | ❖ مقنع |

ويتضح من التقسيم الثنائي للسلوك الإداري للقائد السابق أن القاسم المشترك فيها جميعها:

❖ مدى اهتمام المدير، أو القائد بالإنتاج، أو بالعمل.

❖ ومدى اهتمامه بالناس، أو بالعلاقات الإنسانية.

وفي هذا المجال وضع بليك وموتون Blake & Mouton نموذجاً يعكس هذا التصور، كما هو موضح بالشكل رقم (٣ – ٧).

ويوضح الشكل أن القيادات تقسم حسب المربعات البيانية حسب الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالسلوك أو الناس، وحيث يوجد خمسة نماذج من الأنماط القيادية، هي:

**نمط ٥ — ٥:**

**القائد المعتدل:** يكون فيه إمكانية الحصول على أداء مناسب من خلال تعادل في إنجاز عمل مع إبقاء الروح المعنوية للموظفين على مستوى مرضٍ.

**نمط ١ — ٩:**

**القائد الإنساني:** يهتم بحاجات الأفراد، وينمي علاقات طيبة ومرضية مع الموظفين وفي جو من العمل مليء بالصداقة والاطمئنان.

**نمط ٩ — ١:**

**القائد المهتم بالإنتاج:** تكون الكفاية في العمل نتيجة لتهيئة ظروف العمل بطريقة تكون فيها الاعتبارات الإنسانية في أدنى صورها.

**نمط ٩ — ٩:**

**القائد المشارك:** إنجاز العمل مع أعضاء فريق ملتزمين ومتعاضدين من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى علاقات ثقة واحترام بين القائد والمرؤوسين.

**نمط ١ - ١:**

**القائد السلبي (الخامل):** وهو الذي لا يهتم بالإنجاز، والإنتاج، ولا يهتم بالأشخاص والعلاقات الإنسانية بينهم. وهو أسوأ الأنماط التي يمكن أن تقود أي مجموعة.

وفي ضوء نتائج البحث الذي قام به بليك وموتون، فإن نمط القيادة (٩ — ٩) هو أفضل الأساليب الإدارية، حيث تكون فيه المشاركة في اتخاذ القرارات أساساً للعلاقات بين القائد ومرؤوسيه. وعلى الرغم من أن الشبكة الإدارية اعُتبرت أداة للتطوير الإداري، إلا أنه لا توجد إثباتات حقيقية تدعم هذه النتائج.

**شكل رقم ( ٣ – ٧ ) الشبكة الإدارية**

| | الاهتمام بالإنتاج | |
|---|---|---|
| مرتفع | ١ - ٩ | ٩ - ٩ |
| الاهتمام بالأشخاص | ٥ - ٥ | |
| منخفض | ١ - ١ | ٩ - ١ (مرتفع) |

### ( ٤ ) نظرية دورة الحياة للقيادة

قدم كل من بلانشرد وهرسي Blanchard & Hersey نظرية دورة حياة القيادة، وتحاول هذه النظرية أن تزود القائد ببعض الفهم عن العلاقة بين النموذج الفعال للقيادة ومستوى النضج للتابعين، والتركيز في نظرية دورة الحياة للقيادة سيكون على التابعين، وذلك لأن التابعين عنصر حيوي ومهم جداً في أي موقف قيادي، ليس لأنهم كأفراد يتقبلون أو يرفضون القائد، لكن لأنهم كمجموعة في الواقع يقررون ما هي القوة الشخصية التي يملكها القائد.

وتتضح نظرية دورة الحياة من خلال أربعة مربعات، والنضج في النظرية يعرف بواسطة ما يسمى قدرة الاستقلال النسبية في الأمور الآتية:

١) تحمل المسؤولية.

٢) التحصيل والدافعية للفرد والجماعة.

وتتأثر مكونات النضج بمستوى التعليم، وكمية الخبرة، والعمر. والمهم هنا هو العمر من الناحية النفسية، وليس الزمنية.

وتقترح النظرية بأن سلوك القائد يجب أن يتحرك من:

١ – اهتمام عال بالمهمة – اهتمام منخفض في العلاقات (المربع الأول).

٢ – اهتمام عال بالمهمة – اهتمام عال في العلاقات (المربع الثاني).

٣ – اهتمام منخفض بالمهمة – اهتمام عال في العلاقات (المربع الثالث).

٤ – اهتمام منخفض بالمهمة – اهتمام منخفض في العلاقات (المربع الرابع).

ويبين ذلك الشكل رقم (٤- ٧).

**الشكل رقم (٤ – ٧)**

| العلاقات | المربع الثالث | المربع الثاني |
|---|---|---|
| عال | المربع الثالث | المربع الثاني |
| منخفض | المربع الرابع | المربع الأول |
| | | عالي |
| | المهمة | |

## ٥) نظرية الطريق إلى الهدف

قدم كل من Mitchell & House نظرية الطريق إلى الهدف للقيادة، وتناولا موضوعاً مهماً، وهو كيف يكون القائد مؤثراً وفعالاً في التابعين، وكيف يمكن إدراك الوسائل والطرق والمسالك التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، سواء كانت أهداف العمل أو الأهداف، الشخصية للتابعين مما يؤثر ذلك بشكل إيجابي في تعزيز سلوكهم باتجاه تلك الأهداف وباتجاه تقبل سلوك القائد واحترامه.

**وتوضح النظرية أن هناك أربعة أنواع من القيادة، وهي:**

### ١) القيادة الموجهة:

حيث يعطي القائد توجيهات محددة فيما يجب عمله وكيف يتم ودور كل فرد من المجموعة، وهو يرتب العمل حسب الأولوية والأهمية ويضع معايير محددة للإنجاز، ثم يطلب من التابعين أن يتقيدوا في القوانين والتعليمات والأنظمة والتي تقود عملية الإنجاز، إذن القائد هنا هو الذي يسمح للتابعين بأن يعرفوا ما هو متوقع منهم فعله عن طريق التوجيهات التي يصدرها بين الحين والآخر، إما شفهياً أو مكتوبة، حيث وجد أن هناك علاقة إيجابية بين رضا التابعين وبين توجيه القائد، خاصة في المهام الغامضة، وعلاقة سلبية في المهام الواضحة، فالمهام الغامضة تعني أن الإجراءات والقوانين والسياسات تكون غير واضحة، وغير محددة والمهمة غير محددة البناء.

### ٢) القيادة الداعمة:

تتميز القيادة هنا بأن القائد يكون حليماً، وودوداً، وهو يعطي اهتماماً للوضع الاجتماعي والمعيشي للخاضعين وحاجاتهم، فالقائد قد يقوم بعمل صغير؛ لكي يجعل جو العمل بشكل ممتع ومريح للعاملين من الناحية النفسية، ويحاول أن يعامل الكل بشكل متساوٍ دون تفرقة.

وافترضت النظرية أن هذا النوع من القيادة له تأثير إيجابي على رضا التابعين الذين يعملون تحت ضغوط وإحباط، وينفذون مهاماً، لا تؤدي إلى القناعة والرضا والراحة النفسية.

### ٣) قيادة المشاركة:

تمتاز هذه القيادة بأن القائد هنا يستشير الخاضعين، ويأخذ باقتراحاتهم بشكل جدي، قبل أن يضع قراره، ويجب مناقشة المميزات المحددة لكل التابعين والمواقف التي تؤدي إلى قيادة المشاركة، وبالتالي إلى الإنجاز الفعال.

ويقدم Mitchell عدة دراسات حديثة في هذا المجال، وكلها تؤكد أن هناك علاقة بين نموذج قيادة المشاركة وبين سلوك التابعين وتكيفهم مع الحاجات المواقفية بما يتلاءم مع مميزاتهم الشخصية.

### ٤) القيادة المهتمة بالإنجاز:

يضع القائد أهدافاً متعددة خاضعة للاختبار والتحدي، وهو يتوقع أن يكون إنجاز التابعين عالياً، وهو باستمرار يبحث عن نتيجة وتطوير الإنجاز، ويحاول أن يبدأ درجة عالية من الثقة في أن التابعين سوف يتحملون المسؤولية لتحقيق الأهداف، والقائد في هذا النوع من القيادة يؤكد على الإنجاز المميز وفي الوقت نفسه يضع ثقته في التابعين، وما عليهم إلا أن يرتقوا إلى مستوى هذه الثقة، ويكافحوا ويجاهدوا من أجل الوصول إلى معايير إنجاز عالية والحصول على ثقة عالية في القدرة على مواجهة التحديات في الأهداف المراد تحقيقها.

وقد وجد في دراسات عديدة أن هناك علاقة إيجابية بين كمية الإنجاز وتوقعات التابعين، فكلما كان القائد مهتماً أكثر بالإنجاز، كلما كان التابعون واثقين بأن إنجازهم سيكون فعالاً، لكن لا توجد علاقة جوهرية بين القيادة المهتمة بالإنجاز، وبين توقعات التابعين بأن جهودهم ستقود إلى الإنجاز الفعال.



القيادة المهتمة بالإنجاز تجعل التابعين يكافحون للوصول إلى المعايير العالية

# سمات القائد

برزت كتابات كثيرة وأدبيات ضخمة حول سمات القائد، كما طرحت عدة نظريات حول هذا الموضوع، ونورد فيما يأتي نموذجين عمليين فقط لسمات القائد الناجح.

## المهارات الأساسية السبع للقيادة:

وضع بيرت نانوس (١٩٨٥) صاحب كتاب (القادة وإستراتيجيات السيطرة) سبع مهارات قيادية تميز القائد تظهر في الجدول رقم (٢- ٧).

جدول رقم (٢- ٧) مهارات القيادة

| التقويم الأساسي | معناه |
|---|---|
| الرؤية المرشدة | لديك فكرة واضحة عما تريد أن تحققه- مهنياً وشخصياً – وتملك العزيمة وعدم اليأس أمام العقبات أو حتى الفشل. |
| العاطفة | لديك عاطفة كامنة تدفعك نحو تحقيق إنجازات متميزة في المستقبل، بالإضافة إلى رغبة خاصة للاستمتاع بكل ما تعمل. |
| المصداقية | مصداقيتك مشتقة من معرفة الذات والصراحة والنضج، أنت تعرف نقاط قوتك وضعفك، وأنت صادق تجاه مبادئك، وقد تعلمت من التجربة العمل مع الآخرين وتتعلم منهم. |
| الثقة | كسبت ثقة الناس |
| الفضول | تتساءل عن كل شيء، وتريد أن تتعلم بقدر ما تستطيع. |
| الجرأة | مستعد لقبول المخاطر والتجارب، وتجربة شيء جديد. |

كما وضع ستيفن كوفي صاحب كتاب (العادات السبع للناس ذوي الفعالية العالية) عادات أساسية تميز القائد الفعال ضمنها في كتابه الشهير الذي حقق أكثر الكتب مبيعاً في العالم في نهاية الثمانينيات وبداية التسعينيات الميلادية. نلخص هذه العادات فيما يأتي:

جدول رقم (٤- ٧) العادات السبع لأكثر الناس نجاحاً لستيفن كوفي

| العادة | معناها |
|---|---|
| كن إيجابياً | أنت مسؤول عن تصرفاتك، ولا تلوم الظروف، أو الأحداث، لديك تحكم في ردود أفعالك تجاه كل شخص أو كل موقف. |
| ابدأ والنهاية في ذهنك | تستطيع أن ترى بوضوح المستقبل الذي تودّ تحقيقه، لديك رؤية واضحة إلى أين تريد الذهاب، وما الذي تود إنجازه، تعيش حياتك طبقاً لعقائد ومبادئ راسخة. |
| ابدأ بالأهم | حياتك منضبطة تركز بشدة على النشاطات ذات الأهمية الكبيرة، وقد لا تكون مستعجلة، مثل بناء العلاقات أو كتابة رسالتك في الحياة أو التخطيط طويل المدى أو الرياضة، أنت قادر أن تقول لا للأشياء التي تبدو مستعجلة، ولكنها غير مهمة. |
| فكّر بعقلية اكسب وكسّب | أنت تؤمن أن نجاح شخص ما لا يتطلب فشل شخص آخر، أنت تسعى لحلول تكاملية للمشكلات، وتسعى لإيجاد الحلول المفيدة لجميع الأطراف، والتي تحقق المكاسب للجميع. |
| اسعَ أن تفهم قبل أن تُفهم | أنت تسمع بنية جادة وعميقة لتفهم الشخص الآخر عاطفياً وعقلياً، أنت تشخص المشكلة قبل أن تصف العلاج. |
| تكامل مع الآخرين | أنت مبدع ورائد، وتؤمن أن الكل أكبر من مجموع أجزائه، وتقدّر الاختلافات بين الناس وتحاول أن تبني على هذه الاختلافات، وعندما تواجه بخيارين متناقضين، فإنك تبحث عن ثالث أكثر إبداعاً. |
| جدد الطاقة | تسعى للتطوير الدائم المستمر، والإبداع والدقة، وأنت دائم السعي للتعلم في بيئة مريحة غير ضاغطة. |

## معوقات القيادة الإدارية في الدول النامية Obstacles of Leadership

 تتركز التنمية الإدارية في دول العالم الثالث على تطوير وتحسين قدرات ومهارات القيادات الإدارية المسؤولة عن إدارة المنظمات. ذلك أن تحقيق أهداف التنمية الإدارية يعتمد في المقام الأول على العنصر البشري الذي يمثل حجر الأساس في العملية الإنتاجية، إذ مهما توافرت رؤوس الأموال والآلات والنظم السليمة فإن كفاءة استخدام هذه الوسائل يعتمد بالدرجة الأولى على قدرات ومهارات الأفراد العاملين، ورغبتهم في استخدامها لتحقيق أهداف التنمية.

ومن أهم المعوقات التي تواجه الإدارة في الدول النامية عجز القيادات الإدارية عن القيام بدورها القيادي، وحل المشكلات المعقدة التي تواجهها في ظل مراحل التغيير والتطوير التي تشهدها الأجهزة الإدارية في هذه الدول في مرحلتها الحالية. وقد كشفت بعض الدراسات التجريبية الحديثة في هذا المجال – والتي تمت في بعض الدول العربية – عن أن هناك مشكلات ومعوقات تواجه المديرين في إداراتهم ولها تأثير على فعالية أدائهم لدورهم القيادي. وتنقسم هذه المشكلات والمعوقات إلى ثلاثة أنواع رئيسة وهي:

### ( أ ) العوائق الإدارية:

حيث تتعدد وتتنوع المعوقات الإدارية التي تعترض القيادات الإدارية في الدول النامية وتحد من فاعليتها ، وأهم المعوقات التي كشفت عنها التطبيقات العملية:

١) المركزية الشديدة وعدم التفويض.

٢) التخطيط غير السليم.

٣) عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.

٤) البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات.

٥) الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية.

### ( ب ) العوائق البيئية:

إن معظم المعوقات البيئية التي تواجه القيادات الإدارية في أغلب الدول النامية تنبع من اعتبارات سياسية واجتماعية وفنية، وضغوط وتأثيرات شخصية تمارسها الجماعات الضاغطة أو المنظمات المهنية، وكلها تحول دون تمكين القيادات من ممارسة مهامها، أو دون التزامها بالموضوعية في اتخاذ قراراتها.

ومن أهم المعوقات البيئية التي تواجه القيادات الإدارية في معظم الدول النامية، والتي كشفت عنها التطبيقات العملية:

١) عدم استقرار الأنظمة السياسية.

٢) الانقسامات السياسية والاجتماعية داخل هذه الأنظمة.

٣) الموروثات الاجتماعية وما يرتبط بها من عادات وتقاليد.

٤) غموض وجمود الأنظمة واللوائح.

٥) عدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في مجال إدارة التنمية.

### ( ج ) المعوقات النابعة من وضع القيادات الإدارية:

إن من أهم المعوقات التي تواجه الإدارة في الدول النامية التي تنعكس على القيادات الإدارية، عجز القيادات الإدارية عن القيام بدورها القيادي وحل المشكلات المعقدة التي تواجهها في ظل مراحل التغيير والتطوير التي تشهدها الأجهزة الإدارية في هذه الدول في مرحلتها الحالية.

ومن أهم المعوقات المرتبطة بوضع القيادات الإدارية في الدول النامية والتي كشفت عنها التطبيقات العملية:

١) عدم توافر الكوادر القيادية الفعالة.

٢) عدم سلامة طرق وأساليب اختيار هذه القيادات.

٣) خوف القيادات من المسؤولية وترددها أو إحجامها عن اتخاذ القرارات لحل المشكلات الطارئة.

٤) عدم إحساس القيادات بالأمان والاطمئنان الوظيفي النفسي.

٥) عدم اهتمام القيادات بالأساليب العلمية والتكنولوجية الحديثة في مجال الإدارة.

٦) اعتمادها على الخبرة الشخصية والاستشارة الأجنبية.



القائد لا ينجح وحده

## ملامح القيادة في الإسلام Leadership in Islam

أكد الإسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية. يقول النبي ﷺ : «**لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم**»، ويقول ﷺ : «**إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم**». وقد علق الإمام (الشوكاني) على هذين الحديثين قائلاً :

إن فيهما دليلاً على أنه يشرع لكل عدد بلغ ثلاثة، فصاعداً أن يؤمروا عليهم أحدهم؛ لأن في ذلك السلامة من الخلاف الذي يؤدي إلى الاختلاف، فمع عدم التأمير يستبد كل واحد برأيه ويفعل ما يطابق هواه فيهلكون. ويستطرد فيقول:.. وإذا شُرِع هذا لثلاثة يكونون في فلاة من الأرض أو يسافرون، فشرعيته لعدد أكثر يسكنون القرى والأمصار، ويحتاجون لدفع المظالم أولى وأجدى.

ومن أهم السمات القيادية التي عرفتها الإدارة في عهد الرسول ﷺ القدوة الحسنة، والإخاء، والبر والرحمة، والإيثار.

فالقدوة الحسنة، تعني أن يكون القائد قدوة حسنة لغيره فكراً وسلوكاً، ولكي يكون كذلك فكراً ينبغي أن يكون على علم بكل دقائق العمل، ولكي يكون قدوة في سلوكه ينبغي أن يكون عالماً حكيماً صبوراً حليماً، يجيب سائلهم، ويهتم بأمورهم، ويعطف عليهم، ويسأل عنهم ولا يعبس ولا ينفر، وأن يكون صادقاً أميناً عادلاً وقوراً ... وهكذا كان رسول اللّه ﷺ فقد اجتمعت فيه هذه الصفات القيادية، فكان ﷺ حسن الإصغاء إلى من يحدثه، وقدوة لمن جاء بعده أيضاً من الخلفاء.

والإخاء، يقتضي التآلف والتعاون وحسن الرعاية والعمل في سبيل رفعة الآخرين. ومن الأخوة أن يشعر القائد الإداري أنه أخ لمن يعمل معه، وواجبات الأخوة

توجب عليه النصح لمن معه لقول النبي ﷺ: «**ما من عبد استرعاه الله رعية فلم يحطها بنصحه إلا لم يجد رائحة الجنة**».

والبر والرحمة، صفتان من شأنهما – إذا توافرت في القائد – جذب القلوب وتأليف النفوس ومحو كل أثر للحقد والعداوة.. ومن رحمة القائد أن يعلم من يعملون معه ما يقدرون عليه مما ينفعهم ويأخذ بهم عن اللمم إلى سبيل النفع الأعم، ويعمل لعزهم ودفع المذلة عنهم، يحب لهم ما يحب لنفسه، ويكره لهم ما يكره، وهذا من كمال الخلق، بل من كمال الإيمان.. يقول ﷺ: «**أكمل الناس إيماناً أحسنهم خلقاً**».

والإيثار، صفة قيادية مهمة من شأنها ربط القلوب والحث على التفاني في العمل، وتقديم الإنسان لأخيه عن رضى ما هو في حاجة إليه.. ولم يعرف تاريخ البشرية إيثاراً كإيثار النبي ﷺ وأصحابه (إيثار الأنصار للمهاجرين) من مثال هذا الحب الكريم والبذل السخي، والمشاركة الرضية، والتسابق إلى الإطعام والإيواء، واحتمال الأعباء.

واتسمت الإدارة في هذا العهد بالبساطة، حيث كان تعيين القيادات الإدارية يقوم على الاستيثاق من مقدرة ونزاهة واستقامة الولاة، بالإضافة إلى تمتعهم بالخلق القويم وسعة العلم والجدارة.. فقد كان الرسول ﷺ يتخير عماله من صالحي أهله، ويختارهم ممن يحسنون العمل، وكان يتابع حسن تنفيذهم لأعمالهم، ويسمع ما ينقل إليه من أخبارهم.. فقد عزل (العلاء بن الحضرمي) عامله على البحرين؛ لأن وفد عبد القيس شكاه وولى (أبان بن سعد) وقال له: (استوص بعبد القيس خيراً وأكرم سراتهم). وكان ﷺ يحث أولي الأمر على أن يولوا على أعمال المسلمين أصلح من يجدونه لذلك العمل، حيث أُثر عن النبي ﷺ قوله: «**من ولي من أمر المسلمين شيئاً،فولى رجلاً وهو يجد من هو أصلح منه،فقد خان الله ورسوله والمؤمنين**» واختيار الأصلح كما يقول " ابن تيمية " يكون باختيار الأمثل في كل

منصب بحسبه. ويعرف الأمثل بقوته وأمانته.. قال تعالى: ﴿قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ [القصص: ٢٦]. والقوة في الحكم بين الناس بالعدل، والقدرة على تنفيذ الأحكام، والأمانة ترجع إلى خشية الله.

وكانت مهام الولاة – من حيث هم قادة إداريون – تستهدف إشباع حاجات موظفيهم.. يقول ﷺ: «**من ولي لنا عملاً وليس له منزل فليتخذ منزلاً، وليس له زوجة فليتزوج، أو ليس له دابة فليتخذ دابة**».. فقد راعى عليه الصلاة السلام في إعطاء الأجر للموظف تأمين نفقاته وعائلته. وكان النبي ﷺ يحث الموظفين والعمال على حسن الأداء. ففي الحديث: «**إن الله يحب من العامل إذا عمل أن يحسن**». وطبقت الإدارة في هذه الفترة أيضاً، مبدأ الأجر على قدر العمل، فذلك تطبيقاً لأحكام الآية الكريمة: ﴿وَلِكُلٍّ دَرَجَاتٌ مِمَّا عَمِلُوا وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ﴾ [الأحقاف: ١٩].

كما تميزت القيادة في هذه الفترة بأنها كانت تقوم على مبدأ الشورى الذي يعد من أهم مقومات القيادة الإدارية في الإسلام، فقد جاء النص القرآني الكريم بوجوب الشورى في أساس الحكم وفي فروعه، قال تعالى: ﴿وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾ [الشورى: ٣٨].. فقد طبق الرسول ﷺ الأسلوب الاستشاري في قيادته لشؤون الدولة، فكان يستشير أهل الرأي والبصيرة ومن شهد لهم بالعقل والفضل.. والسنة العملية مليئة بالشواهد التي تدل على أن النبي ﷺ كان دائم التشاور مع أصحابه، يكره الاستبداد بالرأي، وكثيراً ما نزل عند حكمهم.. فقد استشارهم في اختيار المكان الذي ينزل فيه المسلمون يوم بدر، وأخذ برأي الحباب بن منذر، واستشارهم فيما يعمل بشأن من أسروا في تلك الموقعة، فوافق على رأي أبي بكر الذي أشار بالفداء، وكذلك قبوله ﷺ لرأي الكثرة حين أشارت بالخروج يوم أحد.

## مصطلحات

| | |
|---|---|
| Leadership | القيادة |
| Democratic Leadership | القيادة الديمقراطية |
| Autocratic Leadership | القيادة الأتوقراطية |
| Task Oriented Leader | القائد الذي يهتم بالمهمة |
| Relationship Oriented Leader | القائد الذي يهتم بالعلاقات |
| Directive Leadership | القيادة الموجهة |
| Supportive Leadership | القيادة الداعمة |
| Particpative Leadership | القيادة المشاركة |
| Achievement – Oriented Leadership | القيادة التي تهتم بالإنجاز |
| Bureaucracy | البيروقراطية |

# أسئلة وتمارين للمناقشة

## أولاً: حدد مدى صحة أو خطأ العبارات الآتية مع التعليل:

١- ( ) كلما زادت عملية التوجيه والقيادة، كلما تزايدت إسهامات المرؤوسين في تحقيق الأهداف التنظيمية.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٢- ( ) كلما انخفضت فاعلية التوجيه والقيادة، كلما انخفض إدراك الأفراد بتجانس أهدافهم الخاصة مع أهداف المنظمة.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٣- ( ) وفق دراسات أنماط القيادة، فإن النمط الديمقراطي يتميز بأعلى معدلات الإنتاجية دون الأنماط الأخرى.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٤- ( ) إن القيادة الأتوقراطية هي أفضل أنواع القيادة في جميع الظروف والأحوال.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٥- ( ) إن القيادة الديمقراطية تعني ترك كل الأمور المتعلقة بالعمل للعاملين.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٦- ( ) تختلف نوعية القيادة الناجحة باختلاف المواقف والظروف المرتبطة بالعمل.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٧- ( ) إن أفضل أساليب القيادة هي التركيز على العمل والعاملين.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٨- (   ) ليس هناك أي علاقة بين الأسلوب القيادي المتبع ومستوى نضج العاملين.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٩- (   ) لا تستطيع القيادة التأثير على سلوك الأفراد.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

١٠- (   ) القيادة هي ميزة شخصية يكتسبها الفرد من خلال المركز الوظيفي أو الاجتماعي.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

١١- (   ) ليس هناك اختلاف بين القيادة والرئاسة.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

١٢- (   ) للقيادة أثر في السلوك الإنساني بوجه عام، والسلوك الإداري بوجه خاص.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

١٣- (   ) تستمد القيادة سلطاتها وقوتها عن طريق السلطة النظامية فقط.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

١٤- (   ) خبرة ومهارة القيادة ليس لها تأثير على سلوك الأفراد.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

١٥- (   ) إن درجة تأثير القيادة على الأفراد يتوقف على مدى اعتمادهم عليها في إشباع العامل الاقتصادي.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

١٦- (   ) يستخدم القائد أساليب الضغط غالباً لتوجيه سلوك الأفراد والتأثير عليهم.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

١٧- (   ) ليس هناك نموذج قيادي أمثل يصلح تطبيقه على جميع المواقف.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

## ثانياً: أسئلة تحليلية:

س١: في ضوء الدراسات التي ناقشناها، أي نمط من أنماط القيادة ينطبق على كل من:

- القائد العسكري:.........................................................................................................
- القائد السياسي:.........................................................................................................
- المخرج السينمائي:......................................................................................................
- كابتن فريق كرة قدم:.................................................................................................

س٢: أهتم الباحثون ببعدين رئيسين للسلوك القيادي، هما التوجه نحو العمل، والتوجه نحو الأفراد. اشرح كلاً منهما وأهميته وآثاره.

س٣: ما هي أهم العوائق التي تواجه القيادة في الدول النامية؟

س٤: اشرح نظرية دورة الحياة للقيادة؟

## ثالثاً: اكتب مذكرات مختصرة عن:

١) مصادر القوة في القيادة.

٢) نظرية الطريق إلى الهدف.

٣) الشبكة الإدارية في القيادة.

٤) القيادة الديمقراطية، والقيادة الأتوقراطية.

٥) القيادة الموجهة بالعمل، والقيادة المهتمة بالأفراد وبالعلاقات.

## ثالثاً : حالة للنقاش




ارجع إلى موقع الكتاب www.edarah.org للاختيار من الحالات الآتية:

١) الحالة رقم (٤) بيل جيتس الملياردير الصغير.

٢) الحالة رقم (١٠) مشكلة نوف.

ناقش الحالة مع مجموعة من زملائك.

## رواد الأعمال

### عبد الله كانو



الشيخ عبد الله كانو ولد في البحرين، وتلقى تعليمه فيها حتى المرحلة الثانوية. بدأ حياته العملية بوظيفة كاتب صغير على إحدى البواخر، حيث كان المطلوب أن يبدأ عمله من أول السلم ثم يتدرج حسب جهده وإمكانياته، وهذا الذي يأخذ به حتى اليوم.

وكان محور العمل الاقتصادي في ذلك الوقت هو التجارة.

وكانت البحرين مركزاً استراتيجياً مهماً، لأنها نقطة التواصل ما بين تجارة جنوب شرق آسيا وأوروبا عن طريق الهند من ناحية المملكة العربية السعودية والشام ومصر من ناحية أخرى.

ففي المدة ما قبل الثلاثينيات وما بعدها استطاع كانو أن يحصل على عدة وكالات بحرية وأخرى للسفريات كما كان وكيلاً معتمداً لشركة أنجلو – إيرانيان المختصة في البترول، وكان يجلب الكيروسين ووقود الطائرات من إيران لاستخدامه في البحرين ومن ثم يصدره إلى دول الخليج المجاورة.

وقد احتفلت شركة يوسف أحمد كانو بهذه المناسبة قبل مدة بمرور مائة عام على قيامها بأعمال وكالة (ندلويد) الهولندية للملاحة. كما كانت أول وكيل لشركة خطوط إمبريال إيرويز البريطانية, حيث تعود هذه الوكالة إلى عام ١٩٣٧م، ولهذا كانت أول شركة تحصل على عضوية الإياتا (الاتحاد العالمي للنقل الجوي) عام ١٩٤٨م.

يقول كانو: "خطواتنا العملية في الحاضر والمستقبل أننا جميعاً نحضر، ونغادر في مواعيد الدوام الرسمي ونتقاضى مرتبات شهرية ثابتة كباقي الموظفين". تقدر ثروة عائلة كانو بأكثر من ثلاثة مليارات دولار. وقد تم تأليف كتاب يحكي قصة العائلة اسمه (بيت كانو).

## علماء الإدارة

### ستيفن كوفي



ولد ستيفن كوفي في أمريكا سنة ١٩٣٢م، بدأ حياته أكاديمياً متسلحاً بشهادة ماجستير من جامعة هارفرد ودكتوراه من جامعة برغهام يانغ التي علم فيها المسلكة التنظيمية. اكتسب كوفي خبرة في المجال التجاري، وعمل مديراً للعلاقات العامة في الجامعة ومساعداً للرئيس الحالي لجامعة ميريل باتمان وأيضاً عمل في شركة مارس وكان مطراناً في كنيسته.

يعد ستيفن كوفي أنجح عملاق تجاري أمريكي في استخدامه الوسائل النفسية لتشجيع المدراء لتحسين أدائهم والانتقال إلى مراحل أفضل في حياتهم.

كما يعد كوفي من المتحدثين الأقوياء، إذ نشر أفكاره عبر الندوات ووسائل الإعلام ومؤسسته. الجدير بالذكر أن ستيفن كوفي هو أحد مؤسسي شركة فرانكلين كوفي ونائب الرئيس وقد ألف مجموعة من أشهر الكتب وأكثرها مبيعاً في العالم تناقش التحديات والتعقيدات التي يواجهها المرء في عالمنا اليوم على الصعيدين الشخصي والمهني، مثل كتاب (العادات السبع للأشخاص الأكثر فعالية) الذي باع منه أكثر من ١٥ مليون نسخة منذ صدوره عام ١٩٨٩م، وكتاب (الأهم ثم المهم)، وكتاب (القيادة المرتكزة على المبادئ). وفي عام ١٩٩٦م اختارت مجلة تايم الأمريكية ستيفن كوفي من بين الـ ٢٥ شخصية الأكثر تأثيراً في الولايات المتحدة الأمريكية.

وتدعم فرانكلين كوفي، شركة الخدمات المهنية العالمية الأشهر في العالم جهود ستيفن وشغفه في إلهام الآخرين وتقديم وسائل التغيير والتطوير التي يحتاجها.




# الدافعية

## (والحوافز)

## Motivation And Incentives



## الأهداف التعليمية للفصل:

يهدف هذا الفصل إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من:

١. تعريف الدافعية.

٢. التعرف على أنواع الدوافع.

٣. معرفة نظريات الدوافع.

٤. التعرف على نبذة عن الدوافع من منظور إسلامي.

## محتويات الفصل

- **تعريف الدافعية.**
- **أنواع الدوافع.**
- **نظريات الدوافع.**
- **أنواع الحوافز.**
- **الدوافع من منظور إسلامي.**

## مقدمة Introduction

عندما نقوم بملاحظة مجموعة من العاملين يقومون بأداء عمل من طبيعة واحدة، وفي ظروف واحدة، فإننا سنجد أن المجهود الذي يبذله كل منهم سيختلف من عامل إلى آخر، مما يؤدي إلى اختلاف إنتاجية كل منهما، وأحد أسباب هذا الاختلاف هو اختلاف دافع كل منهما في ذلك الوقت، وفي تلك الظروف.

إن تفسير الدافعية لدى العاملين يمثل أكبر تحد يواجه الإدارة؛ لأن ما يثير أحد العاملين في وقت معين وفي ظروف معينة، قد لا يكفي لإثارة دافعية عامل آخر في الوقت نفسه وتحت الظروف نفسها. لذلك لا يمكن القول: إن هناك طريقة واحدة تصلح لتوجيه جهود جميع العاملين. وحتى عندما يتعلق الأمر بإثارة دافعية عامل معين، فإن ما يثيره يختلف من وقت لآخر، ومن حالة إلى أخرى. ومما يزيد الأمر صعوبة، أن الدافعية لا يمكن قياس أثرها بطريقة مباشرة، بسبب صعوبة ملاحظتها، وكل ما يمكن عمله هو متابعة ما تحدثه من تأثير على سلوك الناس.

ويلقى موضوع الدافعية اهتماماً كبيراً من كافة الأوساط العلمية، ويأتي موضوع الدوافع في مركز متقدم من اهتمام رجال الصناعة والتجارة والخدمات، على اعتبار أن الدافعية ذات علاقة وطيدة بالكفاية الإنتاجية والأداء لدى العاملين، ويمكن القول بأنه لا يمكن لقدرات العاملين وخبراتهم ومهاراتهم وتدريبهم وأيضاً للظروف المواتية للعمل أن تؤتي ثمارها ما لم يقترن ذلك بدافعية قوية للعمل.

## تعريف الدافعية Definition of Motivation

اختلفت الكتابات في تعريف الدافعية فليس هناك تعريف واحد لها متفق عليه. فعلى سبيل المثال، يعرفها بعضهم بأنها:

- حالة داخلية عند الفرد تولد لديه الطاقة والحركة وتوجه السلوك نحو الهدف.

كما يعرف بعضهم الدافعية بأنها:

- سلسلة من الاستجابات تبدأ بالحاجات التي يشعر بها الفرد وينتج عنها رغبات، مما يؤدي إلى إحداث السلوك لتحقيق الرضا.

كما يتم تعريف الدافعية من وجهة نظر علماء النفس بأنها:

- عملية السلوك والاحتفاظ به في حالة استمرار، وكذلك هي عملية تنظيم السلوك.

ويلاحظ أن هناك خاصية مشتركة بين هذه التعريفات، فكلها تستمد أصولها من كلمة يدفع بمعنى يحرك.

والذي يمكن القول بأن الدافعية هي ببساطة عبارة عن:

- درجة الحماس الفردي للسلوك الموجه له.

إلا أن الأمر يحتاج إلى النظر إلى مجموعة من الاعتبارات قد تم أخذها في الحسبان عبر النظريات المختلفة للدافعية وهي كالآتي:

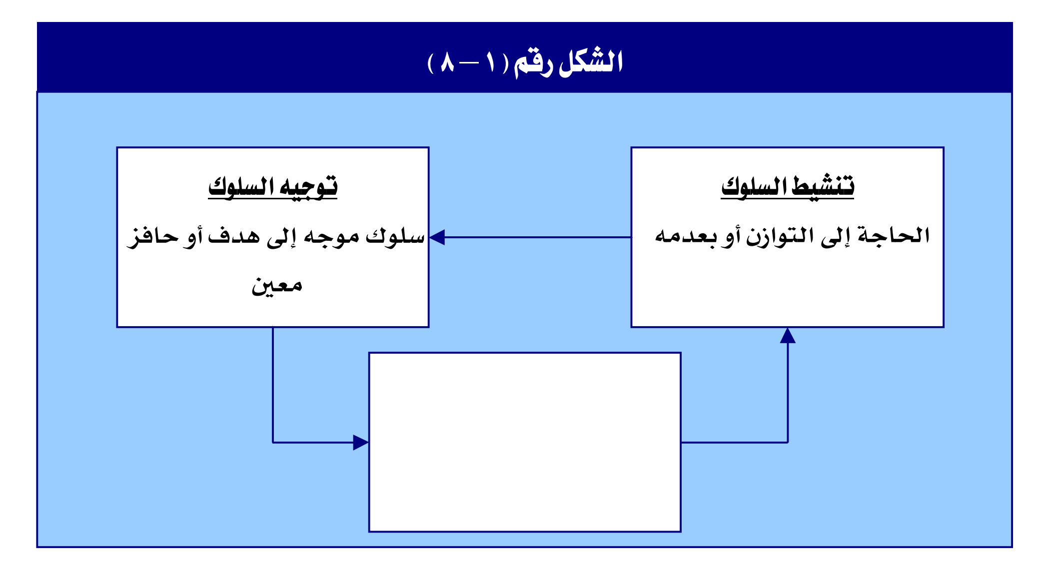
- إن درجة الحماس والدافعية لدى الفرد تتأثر بوجود مؤثرات، سواء داخل الفرد أو خارجه، فتنشئ هذه الحالة شيئاً من الحماس.

- إن السلوك الدافعي هو سلوك موجه في اتجاه محدد ، وهذا الاتجاه المحدد قد يكون هدفاً ، أو جهة معينة ، أو حافزاً أو اختيار بديل من بدائل السلوك.
- إن درجة إشباع الحاجة أو تحقيق الهدف قد تؤدي بالسلوك مرة أخرى، إما إلى تكراره أو تثبيته أو تغييره أو تحوله إلى سلوك هادف آخر.

**وعليه، فإننا يمكن أن نقول: إن هذه الدافعية تتحدد أساساً من ثلاثة منطلقات:**

- ❖ تنشيط السلوك.
- ❖ توجيه السلوك.
- ❖ تثبيت وتعديل السلوك.

**الشكل رقم (١ – ٨)**




ويوضح الشكل السابق أن وجود حالة خارجة من المثيرات قد تتسبب في نشأة وظهور سلوك جديد ، أو أن حالة داخلية للفرد بالحاجة إلى شيء معين ، أو بالتوقع، أو الرغبة لشيء، أو عدم التوازن يؤدي إلى تنشيط السلوك. وهذا السلوك الذي تم تنشيطه، وسيكون موجهاً إلى هدف معين، أو حافز معين، أو بديل محدد من بدائل السلوك. ثم يأتي بعد ذلك المرحلة الثالثة التي يقوم الفرد فيها بالتفكير

والنظر والتبصر في حصيلة الخبرة الماضية، والتي ستؤثر فيما بعد إما على الحفاظ على السلوك الذي تم التوصل إليه وتثبيته، أو تحويره من سلوك موجه إلى هدف آخر. وهذه الحالة الأخيرة قد تؤدي إلى مجموعة من ردود الأفعال داخل الفرد وداخل البيئة المحيطة. وهذه الأفعال تكون بمنزلة تعديل أو تحوير في حاجاتنا وتوقعاتنا ورغباتنا وحالة التوازن العامة للدافعية، وأيضاً ردود أفعال البيئة من حولنا والآخرين والمنظمات التي تحيط بنا. وهذه الردود ستؤدي إلى تنشيط السلوك مرة أخرى في وجهة أو هدف أو حافز معين، وهكذا ستتوالى حلقات السلسلة مرة أخرى.

## الدوافع والحوافز:

فرق علماء السلوك التنظيمي بين الدافعية Motivation وبين الحوافز Incentives. فالدافعية هي محرك داخلي للسلوك الإنساني، وتنبع من ذات الفرد لإشباع حاجة محددة. في حين أن الحوافز هي المحركات والمؤثرات الخارجية التي تستخدمها الإدارة لإثارة دوافع الإنجاز لدى الأفراد العاملين. وبناء عليه يمكن القول: إن الدافعية هي عوامل داخل الفرد في حين أن الحوافز عوامل خارج الفرد.

## أنواع الدوافع Types of Motivation

هناك أكثر من تقسيم أو تصنيف للدوافع، ولعل التقسيمات الآتية هي الأكثر شيوعاً وهي:

### ١) الدوافع الأولية والدوافع الثانوية:

يقصد بالدوافع الأولية (أو الفسيولوجية أو العضوية) بأنها تلك الدوافع التي تعتمد على التكوين البيولوجي للإنسان، وترتبط هذه الدوافع المختلفة بالتكوين العضوي وبأجهزة الجسم المختلفة، وهذه الدوافع من أهم أنواع الدوافع على الإطلاق حيث يرتبط إشباعها باستمرار الحياة والمحافظة على النوع. وتتميز هذه الدوافع بالثبات وعدم التغير، ومن أمثلة هذه الدوافع الدافع إلى الأكل أو الشرب أو التنفس وغيرها.

أما الدوافع الثانوية (أو المكتسبة) فهي تلك الدوافع التي تكتسب من البيئة وما يتوفر فيها من قوى ومؤثرات، وتتميز هذه الدوافع بأنها تتمتع بمرونة عالية وبالتالي بقابليتها للتغير والتعديل، ومن أمثلة هذه الدوافع، الدافع إلى السيطرة، أو التملق أو الانتباه، أو الالتزام بالقيم السائدة في المجتمع.

### ٢) الدوافع الفردية والدوافع الاجتماعية:

ويقصد بالدوافع الفردية تلك القوى الداخلية التي تحرك السلوك الإنساني والضرورية لحياة الفرد وبغض النظر عما إذا وجد في جماعة أو كان يعيش في عزلة وطبقاً لهذا المفهوم فإننا نجد أن جميع الدوافع الفسيولوجية أو الأولية التي سبق ذكرها تعد دوافع فردية.

كما يقصد بالدوافع الاجتماعية تلك الدوافع التي يكتسبها الفرد في خلال مراحل التنشئة الاجتماعية أو التي تتأثر بالعوامل البيئية والثقافية التي يعيش في ظلها. وطبقاً لهذا المفهوم فإننا نجد أن جميع الدوافع المكتسبة أو الثانوية دوافع اجتماعية.

### ٣ ) الدوافع الشعورية والدوافع اللاشعورية :

يقصد بالدوافع الشعورية تلك الدوافع التي تخضع لسيطرة وتحكم وإرادة الفرد ، حيث يدرك الفرد أو يعي السلوك الناجم عنها ، وبالتالي فإنه يستطيع توجيهه.

أما الدوافع اللاشعورية فهي تلك الدوافع التي لا تخضع لسيطرة وتحكم وإرادة الفرد ، وبالتالي فإنه لا يستطيع توجيهه، وفي واقع الأمر فإن هذه الدوافع تكون من فعل العقل الباطن مثل كراهية أو حب شخص معين دون مبرر ظاهر.



الدوافع الاجتماعية يكتسبها الفرد من التنشئة والبيئة المحيطة

## نظريات الدوافع Theories of Motivation

لم تلق دراسة الحوافز وتأثيرها على سلوك الأفراد جانباً كبيراً من اهتمام المنظمات والمديرين، إلا في السنوات الأخيرة، حيث ظهر كثير من نظريات علماء النفس والتي يمكن أن تقدم للمدير خدمة كبيرة في كيفية دفع الأفراد وتنشيط سلوكهم نحو الأهداف المطلوبة.

ونظراً لما تحمله هذه النظريات من أهمية فإننا سنقوم باستعراض أبرزها ومدى إسهامها في مجال الفكر الإداري.

### أولاً: نظرية تدرج الحاجات:

قدم إبراهام ماسلو (Maslow) في عام (١٩٤٣م) نظريته الشهيرة في تدرج الحاجات واستند في هذه النظرية على أن هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد وتعمل كمحرك ودوافع للسلوك. وتتلخص النظرية في الخطوات الآتية:

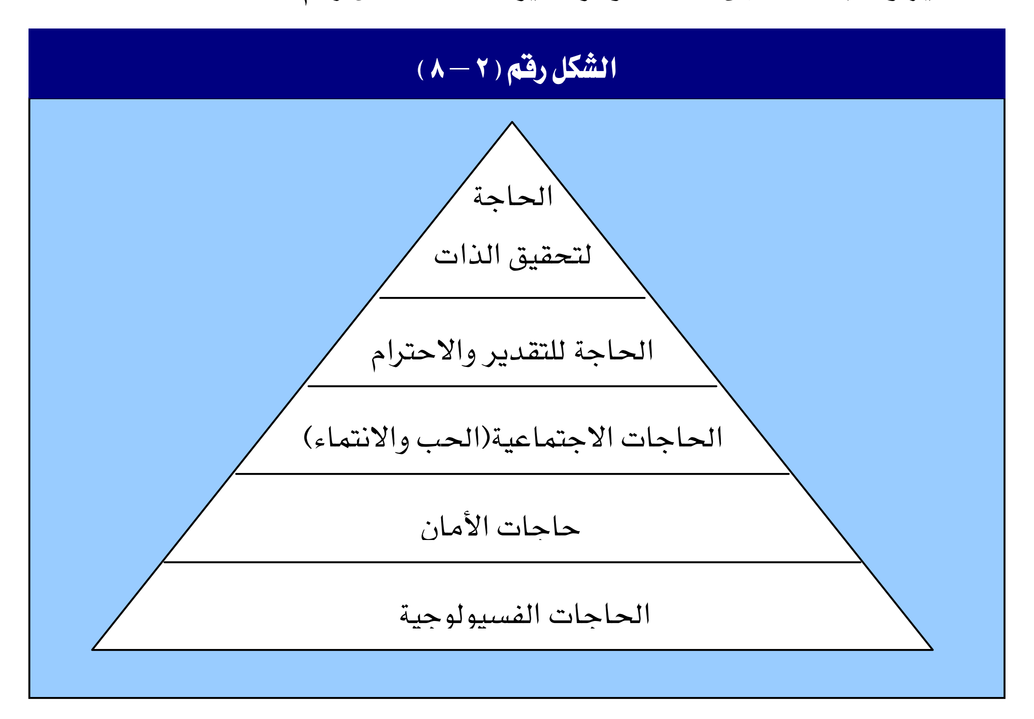
أ) الإنسان هو كائن يشعر باحتياج لأشياء معينة، وهذا الاحتياج يؤثر على سلوكه. فالحاجات غير المشبعة تسبب توتراً لدى الفرد، والفرد يود أن ينهي حالة التوتر هذه من خلال مجهود وسعي منه للبحث عن إشباع الحاجة وبالتالي فإن الحاجة غير المشبعة هي حاجة مؤثرة على السلوك. والعكس فإن الحاجة التي تم إشباعها لا تحرك ولا تدفع السلوك الإنساني.

ب) تتدرج الحاجات في هرم يبدأ بالحاجات الأساسية الأولية اللازمة لبقاء الجسم وتتدرج في سلم من الحاجات يعكس مدى أهمية أو مدى إلحاح هذه الحاجات.

ج) يقوم الفرد في إشباعه للحاجات بدءًا بالحاجات الأساسية الأولية (الحاجات الفسيولوجية)، ثم يعيد سلالم الإشباع بالانتقال إلى الحاجة إلى الأمان ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير، وأخيراً حاجات تحقيق الذات.

د) إن الحاجات غير المشبعة لمدة طويلة، أو التي يعاني الفرد من صعوبة جمة في إشباعها قد تؤدي إلى إحباط وتوتر حاد قد يسبب آلاماً نفسية ويؤدي الأمر إلى العديد من الوسائل الدفاعية التي تمثل ردود أفعال يحاول الفرد من خلالها أن يحمي نفسه من هذا الإحباط.

وكما قلنا تتدرج الحاجات، ويتم ترتيبها بشكل هرمي، بالحاجات الأساسية والفسيولوجية، فتنتقل إلى أعلى عبر حاجات الأمان والحاجات الاجتماعية وحاجات التقدير وحاجات تحقيق الذات، وهو ما يوضحه الشكل رقم (٢ — ٨).



### (١) الحاجات الفسيولوجية :

تظهر هذه الحاجات من خلال الفسيولوجية الأساسية للحياة وهي ضرورية للإنسان لضمان البقاء واستمرار الحياة، مثل الحاجة إلى الطعام، الشراب، الراحة، الملبس،المسكن، الجنس، وغيرها. وتسمى بالحاجات الأولية، وتعد أولى الحاجات التي يسعى إلى إشباعها.

### (٢) الحاجات السيكولوجية :

إن الحاجات الأولية أو الفسيولوجية حاجات مشتركة بين الأفراد ولابد من إشباعها أولاً. إلا أن الحاجات السيكولوجية تختلف من فرد لآخر، وتختلف بالنسبة للفرد عن تلك الأخرى خلال مدة نموه ونضجه العقلي. لذلك نجد أن أهميتها النسبية تختلف أيضاً من فرد إلى آخر، بل وفي بعض الأحيان نجدها متضاربة في شخصين. فقد يشعر الفرد بالحاجة إلى تحقيق الذات ولتأكيد أهميته فقد يسلك مسلكاً عدوانياً مع الآخرين، بينما نرى شخصاً آخر على النقيض من ذلك فهو يرغب أن يكون متسامحاً، ويركز جهده في العمل والإنجاز.

**وينقسم هذا النوع من الحاجات إلى:**

#### أ )الحاجة إلى الأمان:

تظهر الحاجة إلى الأمن بعد أن يقوم الفرد بإشباع حاجاته الفسيولوجية، فبمجرد أن يقوم بإشباعها تفقد هذه الحاجة أهميتها كدافع للسلوك. ويقصد بالحاجة إلى الأمن هي حماية الفرد من أي نوع من المخاطر يسبب له عدم استقرار في حياته أو أي خطر يهدد كيانه.

ومثال ذلك: يفضل الفرد أن يشغل وظيفة تضمن له الاستقرار العائلي في توفير دخل ثابت أفضل من أن يشغل وظيفة أعلى وغير مضمون الاستمرار فيها، وبالتالي

فإنه في الحالة الثانية يشعر بالقلق والتوتر النفسي بصفة مستمرة مما يؤثر على سلوك الفرد وتصرفاته.

**ب) الحاجة إلى الإنتماء:**

بعد أن يقوم الفرد بإشباع حاجاته إلى الأمن تظهر حاجة أخرى غير مشبعة وهي الحاجة إلى الحب والانتماء إلى الأفراد الذين يعيش معهم أو يتعامل معهم، في العمل، أو في النادي، أوفي المدرسة، أو في المجتمع وغيرها. فعدم إشباع هذه الحاجة قد يعرض الفرد إلى التوتر العصبي والنفسي.

**ج) الحاجة إلى الاحترام والتقدير:**

ويقصد بها رغبة الفرد في احترام الآخرين له وأن يكون له مكانة وهيبة في البيئة المحيطة به سواء في الأسرة، أو العمل، أو في جماعة ينتمي إليها وسط أصدقائه وزملائه.

**د) الحاجة إلى تحقيق الذات:**

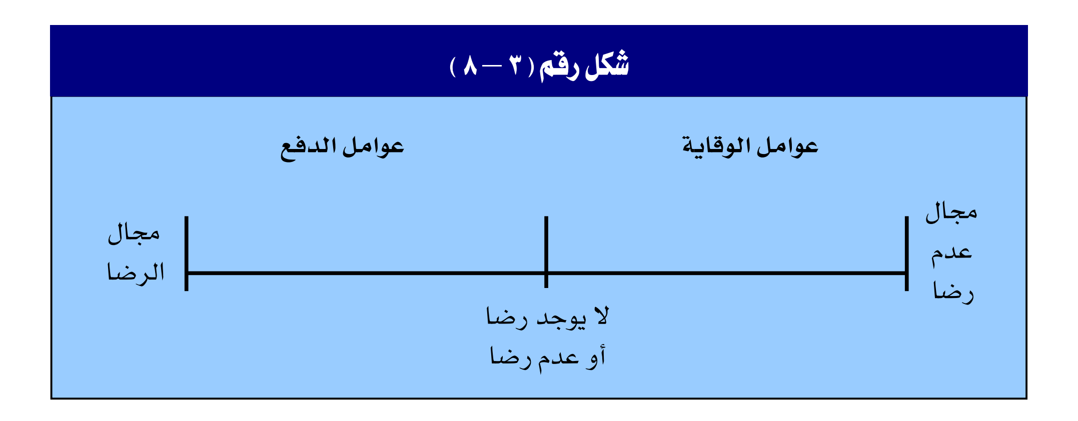
لإشباع هذا النوع من الحاجات لابد أن يعمل الفرد في المكان الذي يتناسب مع قدراته واستعداده لإثبات وجوده وتأكيد ذاته.

وتعد نظرية ماسلو للدوافع من النظريات الرائدة في تفسير سلوك الأفراد، حيث يحتاج التطبيق الإداري لهذه النظرية إلى التعرف بواسطة المدير أو المنظمة على تلك الحاجات غير المشبعة والتي تعمل كدوافع للسلوك. ويجب على المدير أو على المنظمة أن تستغل هذه الفرصة لتوجيه ذلك السلوك الدافعي لمصلحة الإدارة، وأيضاً من خلال تقديم الحوافز التي تشبع هذه الحاجات.

## ثانياً: نظرية عوامل الوقاية وعوامل الدفع:

وضع هذه النظرية العالم هيرزبرج عام (١٩٥٩م) وهي تقوم على أساس وجود مجموعتين من العوامل هي: عوامل الوقاية وعوامل الدفع.

شكل رقم ( ٣ – ٨ )




### المجموعة الأولى : العوامل الوقائية أو عوامل الصيانة :

تعمل وتؤدي هذه العوامل إلى وجود حالة عدم الرضا عن الوظيفة ، ومن ثم فإن توفير هذه العوامل يعمل بالضرورة إلى إزالة عدم الرضا ، ولكنه لا يؤدي بالضرورة إلى حالة الرضا.

وهذه العناصر تمثل فقط المستوى الأول من احتياجات الفرد ، وتتمثل في عنصر الأمان في الوظيفة ، وظروف العمل ، وموقع ومكان العمل ، والأجور ، وسياسات الشركة ، ونوعية الإشراف وطبيعة العلاقات. ويلاحظ أن هذه العوامل تتعلق بمحيط الوظيفة. وأطلق هيرزيدج على هذه العوامل بالعوامل الوقائية ، أو الصحية ، أو الصيانة أو العوامل المانعة.

### المجموعة الثانية : العوامل الدافعة :

وتمثل هذه العوامل مستوى أعلى من الاحتياجات لدى الفرد ، وإن توفيرها يؤدي إلى حالة الرضا ، ومن ثم الحافز إلى تنمية وتحسين الأداء بجانب ردود الفعل الإيجابية والأنماط السلوكية الإيجابية ، وإن عدم توافرها لا يؤدي إلى عدم الرضا ولكنه في الوقت نفسه لا يؤدي إلى تحقيق الرضا. وهذه العوامل تتعلق بمضمون الوظيفة نفسها ، وعناصرها ، ومحتوياتها وخصائصها. ومن أبرز هذه العوامل هي

الإنجاز، والاعتراف، وطابع التحدي في العمل، والمسؤولية، والنمو والتقدم والتعلم، وعمل ذو معنى تام.

وتقدم نظرية هيرزبرج إسهامات عظيمة في كيفية التفسير والتنبؤ والتحكم في السلوك الإنساني. فهي تؤمن بأنه مهما قامت إحدى المنظمات بتحسين سياساتها الإدارية، وأنماط الإشراف، وعلاقة الفرد بزملائه ورؤسائه ومرؤوسيه، وتحسين ظروف العمل فإن ذلك لن يؤدي إلى تحسين المستوى الدافعي لدى الأفراد. وإن ما يمكن أن تقوم هذه العوامل به هو أن تحد من شعور الأفراد بالاستياء أو تمنع ظهور مشاعر عدم الرضا.

ويمكن عقد مقارنة بين نظرية ماسلو ونظرية هيرزبرج بالشكل رقم (٤ — ٨).

**الشكل رقم (٤ — ٨) جدول مقارنة بين نظريتي ماسلو وهيرزبرج**

| وجه المقارنة | نظرية ماسلو | نظرية هيرزبرج |
|---|---|---|
| **العوامل الوقائية أو عوامل الصيانة** | - الحاجات الفسيولوجية<br>- حاجات الأمان.<br>- الحاجات الاجتماعية (الحب والانتماء). | - الأمن الوظيفي.<br>- ظروف العمل.<br>- سياسات الشركة.<br>- الأجور.<br>- نوعية الإشراف.<br>- طبيعة العلاقات.<br>- موقع ومكانة العمل. |
| **العوامل الدافعة** | - الحاجة إلى الاحترام والتقدير<br>- الحاجة إلى تحقيق الذات. | - الإنجاز.<br>- الاعتراف.<br>- طابع التحدي في العمل.<br>- المسؤولية.<br>- النمو.<br>- التقدم والتعليم.<br>- عمل ذو معنى تام. |

## ثالثاً: نظريات: (X ،Y)، (Z):

### نظرية X:

وضع هذه النظرية ماكجر يجور (McGregor) (١٩٦٠م) في كتابه الشهير "الجانب الإنساني للمنظمة" وهي تركز على الافتراضات المتعلقة بسلوك العنصر البشري في العمل، والتي تتمثل في:

أ) أن الإنسان لديه بصفة عامة، كره ضمني للعمل، ويعمل على تلافيه، كلما أمكنه ذلك.

ب) يترتب على كره الإنسان للعمل أن تصبح هناك ضرورة للرقابة على الأفراد وتوجيههم وتهديدهم بالعقاب. وذلك أمر ضروري، لكي يبذل الأفراد الجهد المناسب اللازم لتحقيق أهداف المنظمة.

ج) أن الإنسان يفضل ما يأتي:

- أن يتم توجيهه للعمل.
- يرغب في تجنب المسؤولية.
- لديه طموح قليل.

إن قبول المدير للافتراضات السابقة سيؤدي من جانبه إلى تحريك ودفع السلوك الإنساني من خلال إشباع الحاجات الأولية.

### نظرية Y:

**وتقوم على الافتراضات الآتية:**

أ) إن تكاليف المجهودات المادية والذهنية الخاصة بالعمل، ما هي إلا أمر طبيعي يشبه اللعب والراحة.

ب) إن الرقابة الخارجية الموجهة إلى السلوك الإنساني وكذلك التهديد بالعقاب لا تعد الوسائل الوحيدة التي تدفع الأفراد إلى بذل مزيد من

الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية. إن الإنسان يستطيع أن يمارس الرقابة على النفس وتوجيهها لكي تتمكن من خدمة الأهداف التي التزم بها.

ج) إن الالتزام بالأهداف يعد بمنزلة دالة للقائد المرتبط بتحقيق الأهداف.

د) إن الإنسان المتوسط يستطيع أن يتعلم تحت ظروف مناسبة، كما أنه لا يقبل المسؤولية فقط، بل ويبحث عنها.

هـ) إن معظم الأفراد العاملين يرغبون في إشباع حاجتهم الاجتماعية والأدبية وتحقيق الذات، كما أنهم يرغبون في استخدام ذكائهم الطبيعي وتصوراتهم وتقديرهم للموقف في أداء عملهم بأفضل طريقة ممكنة.

وفي ظل الافتراضات السابقة، فإن المدير يمكنه تطبيق الوسائل التي تطرق وتمس الحاجات المرتفعة المستوى، والعوامل الدافعة، وفي سبيل تحقيق ذلك، يعمل المدير على إمداد العاملين بكل من: فرص الإنجاز، والاعتراف، والتقدم، والنمو، والمسؤولية.

ويمكن عقد مقارنة بين نظريتي (Y وX) بالشكل رقم (٥ — ٨).

**الشكل رقم ( ٥ — ٨ ) جدول مقارنة بين نظريتي Y وX**

| نظرية X | نظرية Y |
|---|---|
| ١. يكره الفرد العمل | - يحب الفرد العمل |
| ٢. هناك ضرورة للرقابة اللصيقة المباشرة | - ممارسة الرقابة الذاتية |
| ٣. الفرد يتجنب المسؤولية | - يسعى الفرد إلى تحمل المسؤولية |
| ٤. يفضل التوجيه عن طريق الآخرين | - يفضل التوجيه الذاتي |
| ٥. لديه طموح قليل | - طموحات عالية ودوافع للابتكار |
| ٦. يكون مدفوعاً للعمل نتيجة للحوافز المادية أو الاقتصادية | - يكون مدفوعاً للعمل أساساً نتيجة للحوافز المعنوية |
| ٧. يفضل التخصص الدقيق في الوظيفة | - يرغب في الإثراء الوظيفي |

### نظرية Z:

**قام وليم أوشي بتقديم نظرية Z وتقوم على الافتراضات الآتية:**

أ) الموافقة على العمل مدى الحياة دون اشتراط التسريح أو التوقف عن العمل. إن الوظيفة مدى الحياة أهم خاصية تتميز بها المنظمة في اليابان. وهذه هي القاعدة التي تقوم عليها العديد من أوجه الحياة وينعكس أثرها على نواحي العمل المختلفة.

ب) يجب التركيز على الثقة وكسب الولاء في علاقة العامل بصاحب العمل. فالألفة والمودة تعتمد عليها الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية وما ينطوي من اهتمام ودعم للآخرين ومن مشاعر حب النظام.

ج) الاهتمام الشامل بالأفراد.

د) إبراز المسؤولية الفردية كعامل أساسي في العمل.

هـ) الاستفادة من تأثير المشاركة في الإدارة بحيث تحظى القرارات بالرضا التام أو الموافقة الجماعية.

و) إجراء اختبارات عالية المستوى للفرد قبل توليه مستوى وظيفي أعلى.

## رابعاً: نظرية دافع الإنجاز:

اقترح ماكيلاند (١٩٦٧م) نظرية في الدوافع عرفت بنظرية الإنجاز، حيث يرى أن العمل في المنظمة يركز على ثلاث حاجات وهي:

### (أ) الحاجة إلى الإنجاز:

ويشير دافع الإنجاز إلى تلك الرغبة لأداء العمل بصورة جيدة، ويعد دافع الإنجاز من الدوافع المتعلمة، أي أنها ترجع إلى خبرات الشخص ورصيد ما تعلمه،

وترجع إلى تربيته السابقة، هذا ولقد وجد ماكيلاند من دراسته أن تلك الشعوب التي تحتوي أساطيرها وحكايات الصغار فيها على قيم إنجاز عالية أن الأطفال فيها ذوو إنجاز عالٍ، وأن تلك الشعوب التي تحوي الأساطير والقصص والحكايات على مقدار عال من القدرية، والاتكالية والحظ، وأن أطفالها ذوو دوافع إنجاز منخفض.

### (ب) الحاجة إلى القوة:

إن الأفراد الذين لديهم حاجة إلى القوة يحاولون عادة التأثير على الآخرين مباشرة، من خلال تقديم مقترحات مستمرة ومباشرة، والإعلان عن آرائهم وتقييمهم للمواقف والأشخاص، فهم ينشدون دائماً مراكز القيادة في النشاط الجماعي سواء وصلوا إلى هذه المراكز القيادية أو محاولاتهم الدائبة كي يسيطروا على الآخرين، وهم يتميزون عادة بالقدرة على التعبير والطلاقة اللغوية وكثرة الكلام وإطالة النقاش والمجادلة، وينظر الناس إلى أمثال هؤلاء عادة باعتبارهم أقوياء ومرموقين، ولكن لا ينقصهم العناد والتسلط.

### (ج) الحاجة إلى الانتماء:

عندما يقضي الشخص وقته في التفكير بشأن إقامة علاقات ودية مع الآخرين، ففي هذه الحالة تصبح لديه حاجة إلى الانتماء أو الاندماج بالآخرين. إذا كان الناس يرغبون في الحصول على حب الآخرين لهم، فإنهم بالتالي يهتمون بمراعاة الآخرين وأحاسيسهم. وفي أثناء لقاءات الجماعة نراهم يبذلون جهودهم لتنمية علاقات ودية طيبة مع رفاقهم من خلال مساندتهم والالتقاء معهم.

وبالرغم من بساطة نظرية دافع الإنجاز، إلا أنها تقدم لنا أسساً جيدة للتطبيق الإداري أهمها:

- إذا كان دافع الإنجاز من الدوافع المتعلمة، فإننا بناء عليه يمكننا تصميم بعض برامج التدريب التي يمكنها رفع الإنجاز.

- لابد من تزويد الموظفين من وقت لآخر بمعلومات عن مدى تقدمهم في العمل، أو بالنسبة للمتدرب عن مدى تقدمه في الإنجاز التدريبي.



الحوافز المادية قد لا تكفي وحدها لدفع الإنجاز

## أنواع الحوافز

يمكن تقسيم الحوافز بالنظر إليها من عدة زوايا، فمن حيث التقسيم الشائع يمكن أن تقسم إلى حوافز مادية وحوافز معنوية. ومن وجهة نظر أخرى يمكن تقسيمها إلى حوافز فردية وحوافز جماعية. ومن حيث أثرها على الأفراد يمكن تقسيمها إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية. وفيما يأتي نستعرض هذه الأنواع.

### الحوافز المادية:

وتشمل الحوافز المادية المكافآت، وزيادة الأجور والرواتب، والمشاركة بالأرباح، ومنح نسبة من المبيعات أو الأرباح، والترقيات الوظيفية، والمناصب الإدارية وغيرها.

### الحوافز المعنوية:

وتشمل خطابات الشكر، والمشاركة في القرارات الإدارية، والثناء والمديح، وشهادات التفوق والتميز، وغيرها.

### الحوافز الفردية:

تختص الحوافز الفردية بأفراد محددين في المنشأة ومثال ذلك تقديم مكافأة لأفضل موظف، خطاب شكر لأفضل شخص منتج، الموظف المثالي، أو موظف الشهر، أو رجل العام.

وهذه الحوافز تستخدم لدعم التنافس الإيجابي بين الأفراد لكن قد يترتب عليها ظهور الغيرة والحسد في المنشأة.

## الحوافز الجماعية:

توجه الحوافز الجماعية لإثارة دوافع روح الجماعة والتعاون بين العاملين ودعم مبادئ التكاتف لتحقيق أهداف المنشأة، ومن أمثلة هذه الحوافز إنشاء جائزة لأفضل قسم أو أفضل إدارة، وغيرها.

## الحوافز الإيجابية والسلبية:

الحوافز كما هي إيجابية، فإنها يمكن أن تكون سلبية كذلك فالمكافأة المالية لأحد الموظفين هي حافز مادي إيجابي في حين أن الخصم من الراتب هو حافز مادي سلبي. وكما تلجأ الإدارة إلى الحوافز الإيجابية لدفع العاملين للإنجاز فإنها قد تحتاج إلى الحوافز السلبية كي تردع أحد العاملين وتحفزه على عدم تكرار الأخطاء أو السلوك غير المرغوب فيه. ومن أنواعها الإنذار الشفهي أو الكتابي، والحرمان من الترقية، والخصم من الراتب، وغيرها.

# الدوافع من منظور إسلامي

أظهرت الدراسات أن الإيمان له دور ملموس في صياغة و تكوين حاجات الإنسان من حاجات فسيولوجية، وحاجات أمن، وحاجات اجتماعية، وحاجات احترام الذات، وحاجات تحقيق الذات. كما أن الإيمان في حد ذاته دافع قوي للسلوك البشري. وبناء على ذلك ظهرت الدراسات الإسلامية التي تربط بين القيم والعادات والتوجيهات الإسلامية وأثرها على تحفيز ودفع العاملين.

## حاجات الأفراد والمفهوم الإسلامي لتلك الحاجات:

إن الحاجات التي تدفع الأفراد لأداء سلوك معين هي الحاجات الفسيولوجية، وحاجات الأمن، والحاجات الاجتماعية، وحاجات احترام الذات، وحاجات تحقيق الذات، بالإضافة إلى حاجات الإيمان.

والإسلام يقبل أن يشبع الفرد حاجاته الفسيولوجية، ولكن يجب ألا يطغى إشباع الحاجات المادية على إشباع الجانب الروحي للفرد، وإن الإيمان يجب أن يكون هو الموجه والمسيطر والمحور لحاجات الأفراد الفسيولوجية. كما أن المفهوم الإسلامي يرى أن الحاجات الفسيولوجية ليس من الضروري أن تكون هي المسيطرة على سلوك الفرد في حالة نقصها، ولكن الإيمان إذا توافر لدى الأفراد، فيكون هو المسيطر والموجه لسلوكهم سواء توافر أو تناقص الإشباع للحاجات الفسيولوجية. وفي المفهوم الإسلامي لا تعد الحاجات الفسيولوجية هي أولى الحاجات من ناحية التدرج، ولكن الإيمان يأتي في الدرجة الأولى لتحريك سلوك الأفراد. كما أن الفرد في أدائه لسلوك معين لإشباع حاجاته الفسيولوجية يقوم بدور تعبدي في المفهوم الإسلامي؛ لأن العمل عبادة في الإسلام.

وبالنسبة لحاجات الأمن في الإسلام، نجد أن الإسلام ينادي بضرورة توافر أمن الفرد على دخله الحالي وفي المستقبل، ولكن الأمن في الإسلام أشمل حيث يشمل عناصر أخرى مثل الأمن على الأهل، الأمن على مزاولة العبادة لله، فمثلاً للزكاة

دور مهم في تحقيق الأمن الاجتماعي أو الضمان الاجتماعي للأفراد في الإسلام. كما أن الإيمان في حد ذاته يحقق الأمن النفسي.

وإشباع الحاجات الاجتماعية للأفراد شيء أساسي وضروري في المفهوم الإسلامي، بل إنه فرض على الفرد المسلم أن يقوم بدوره الاجتماعي تجاه إخوته وزملائه في العمل وفي المواقع الاجتماعية المختلفة. وينبغي أن يكون إشباع تلك الحاجات محكوماً بتعاليم الإسلام، وإلا فإنه قد يؤدي إلى الانحراف.

والإسلام يعترف بضرورة إشباع الحاجة لاحترام الذات، ولكنه لا يقصرها فقط على المصادر المادية لإشباع هذه الحاجات، حيث إن اقتصار مصادرها على المصادر المادية قد يؤدي إلى التكبر والغرور. ويعد الإيمان مصدراً مهماً لاحترام الذات أمام الله وأمام الناس، وهذا المصدر مستديم ومحرك دائم للسلوك.

ويرى الإسلام ضرورة أن يعمل الفرد على تحقيق ذاته في عمله عن طريق إثراء الوظائف أو بأي وسيلة أخرى. ولكن يضاف إلى ذلك أنه في بعض الوظائف التي يصعب إثراؤها، مازال الفرد ينظر إليها كمصدر لتحقيق ذاته؛ لأن العمل مهما تكن طبيعته عبادة، والعبادة جزء من الإيمان.

## الإيمان كدافع لسلوك الأفراد في المنظمات:

إن الإيمان له دور فعال في صياغة المفهوم الإسلامي لحاجات الأفراد. والإيمان نفسه يعد علاوة على ذلك حاجة أساسية للفرد وله دور مهم في تحريك الأفراد. فالفرد المؤمن يحرك الإيمان كثيراً من سلوكه، كما أن له دوراً فعالاً في تحريك دوافع حماية الوطن، وفي البناء الاقتصادي والاجتماعي للأمة الإسلامية.

والإيمان محرك مستديم للسلوك؛ لأنه لا يمكن إشباعه فكلما أخذ الفرد منه كلما ازدادت حاجته للمزيد من الإيمان، وبفرض أن الحاجة الناقصة هي المحرك للسلوك، فهو بذلك محرك مستديم للسلوك.

والإيمان يستطيع تحريك سلوك الأفراد، حتى ولو أن جزءاً من حاجاتهم الفسيولوجية، وحاجات الأمن، والحاجات الاجتماعية، وحاجات احترام وتحقيق

الذات غير مشبع، وذلك واقع فعلي لبعض الدول الإسلامية، حيث إن هناك نقصاً في إشباع بعض الحاجات الفسيولوجية، ويستلزم الأمر خلق فائض إنتاجي لازم لتطور ونمو المجتمع عن طريق دفع الأفراد للعمل وزيادة الإنتاجية. ودافع الإيمان يلعب دوراً مهماً في ذلك. كما أن ذلك له واقع تاريخي، حيث إن انتشار الدين الإسلامي والفتوحات الإسلامية لم تتم في الغالب إلا بواسطة أفراد مسلمين يحركهم دافع الإيمان بالرغم من أن حاجاتهم المادية لم تكن مشبعة بدرجة عالية، كما أن إمكانياتهم من ناحية العدد والقوة كانت في الغالب أقل من إمكانية وعدد أعدائهم، وكان الإيمان هو العنصر الغالب لديهم وانتصروا به.

## حوافز تحريك السلوك في المفهوم الإسلامي:

هذه الحوافز موجهة لإشباع النقص في حاجات الأفراد، وذلك بقصد تحريك سلوك الأفراد لأداء عمل معين بكفاءة مرتفعة. ولكن القول: إن الحوافز التي تعمل على تحريك دوافع الإيمان تقدم بواسطة الفرد نفسه عن طريق العمل الصالح وجعل صفات الفرد المؤمن واقعاً في حياته، كما أن المجتمع يلعب دوراً آخر في تقوية الحاجة للإيمان عن طريق سياسة التعليم، من خلال الهيئات الدينية، ومن خلال صياغة سياسات الدولة الدفاعية، والسياسية، والاقتصادية، والاجتماعية صياغة إسلامية وجعل هذه الصياغة واقعاً فعلياً ملموساً. كما أن المنظمة تستطيع أن تقدم بعض الحوافز التي تحرك الإيمان كدافع للسلوك مثل وضع سياسات إدارية في ظل توصيات الإسلام،وإنشاء أماكن للصلاة والسماح بالصلاة في أثناء العمل وأخذ السلوك الإسلامي الممكن قياسه كأخذ عناصر كفاءة العاملين، وتشجيع محاضرات التوجيه الديني، وبعض المكافآت المادية ذات الطابع الديني، مثل إنشاء مكتبات إسلامية ومراعاة حد أدنى من السلوك الإسلامي عند الاختيار والتعيين.

أما الحاجات الخمس الأخرى وهي الفسيولوجية، الأمن، الاجتماعية، احترام الذات، وحاجات تحقيق الذات، فيمكن القول: إن الحوافز التي توجه لإشباعها

هي الأجر النقدي، مكافآت، مشاركة في الأرباح، تأمين صحي، المعاشات، العلاوات، الترقية، خدمات مثل السكن والمواصلات ووجبات غذائية، وساعات عمل مناسبة، أوقات راحة، خطابات تقدير، رحلات، نشاط رياضي، المشاركة في اتخاذ القرارات، زيادة الترابط الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية، احترام الذات من خلال العمل وخلال الإيمان، وإثراء الوظيفة حتى تشبع المستوى الأعلى من الحاجات مثل حاجات تحقيق الذات وحاجات احترام الذات.

## شروط يجب توافرها عند تصميم نظام حوافز العاملين بالمنظمة:

في ضوء المفهوم الإسلامي للدوافع يمكن القول بأن شروط نظام الحوافز هي:

١) ينبغي أن تأخذ الوظائف التي تستلزم الكفايات نفسها وظروف العمل نفسها والأجر الأساسي ذاته، وعادة ما يتم ذلك العدل باستخدام تقويم الوظائف، والعدل يجب أن يدركه العاملون وأن يشعروا به. فالعدل في دفع الأجور مفهوم إسلامي أصيل، حيث قال تعالى: ﴿وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ﴾[الأحقاف: ١٩]، وقال: ﴿وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ﴾ [الأعراف: ٨٥]. وقال رسول الله ﷺ: «**ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة، ومنهم رجل استأجر أجيراً واستوفى منه ولم يعطه أجره**».

٢) أن يتفاوت الأجر على أساس اختلاف مسؤوليات وظروف العمل لكل وظيفة، وذلك فيما يتعلق بالأجر الأساسي. أما بالنسبة للحوافز الأخرى المادية فيجب أن يرتبط الاختلاف فيها باختلاف إنتاجية الأفراد، وإذا كانت ظروف الوظيفة تسمح بذلك. وينبغي أن يرتبط حصول الفرد على تلك الحوافز بضرورة تحقيقه مستوى معين من الأداء. فإذا ما أنتج ذلك المستوى المحدد بطريقة علمية يحصل الفرد على الحوافز المادية المقررة لذلك.

٣) ينبغي ألا تتركز حوافز العاملين في العناصر المادية الملموسة فقط، ولكن ينبغي أن تشمل حوافز الإيمان كما تم إيضاحها، وكذلك الحوافز التي تعمل على إشباع الحاجات الاجتماعية وحاجات احترام وتحقيق الذات. ولكن يجب مراعاة ظروف العاملين في تقديم هذه الحوافز، ودرجة تفضيلهم لأوليات هذه الحوافز بالنسبة لهم.

٤) ألا يكون هناك فارق زمني كبير بين أداء العامل لعمله وبين حصوله على نتاج عمله من أجر وحوافز أخرى. ويؤيد ذلك حديث الرسول ﷺ: «**أعط الأجير أجره قبل أن يجف عرقه**».

٥) يمكن أن يستخدم ما يسمى بنظام الكافيتيريا في المكافآت المادية والمعنوية، ويعني أن تعرض المنظمة مجموعة الحوافز التي يمكن أن تقدمها للعاملين، وتترك للعاملين حرية الاختيار من بين هذه الحوافز حسب تفضيلهم للأهمية. وبذلك تكون الحوافز لها قيمة لدى الأفراد العاملين بناء عليه يزداد تأثيرها على الإنتاجية وأداء الأفراد.

٦) أن تعمل الإدارة على مساعدة العاملين للوصول إلى تحقيق مستوى الأداء المطلوب منهم والذي عادة يأخذون عليه حوافز ومكافآت مرتفعة في حالة وصولهم إليه. وتتم المساعدة عن طريق تدبير برامج تدريبية.

٧) أن يتضمن نظام حوافز العاملين ما يزيد ويقوي دافع الإيمان لدى الأفراد.

## المصطلحات

| | |
|---|---|
| Motivation | الدافعية |
| Maslow's Need Hierarchy | هرم الحاجات لماسلو |
| Achievement Motivation | دافعية الإنجاز |
| Motivators | الدوافع |
| Behavior Modification | تعديل السلوك |
| Reinforcement | التعزيز (التدعيم) |
| Positive Reinforcement | التعزيز الإيجابي |
| Expectency Theory of Motivation | نظرية التوقع للدافعية |
| Herzberg's Two-Factor Theory | نظرية المعاملين لهيرزبرج |
| Hygienes Factors | العوامل الصحية (الوقائية) |
| Equality Theory | نظرية العدالة |

# أسئلة وتمارين للمناقشة

## أولاً : حدد مدى صحة أو خطأ كل من العبارات الآتية مع التعليل :

١- (   ) يمكن تطبيق نظرية تدرج الحاجات لماسلو على جميع الأفراد في كل الأوقات.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٢- (   ) إن الحاجات غير المشبعة هي الحاجات التي تعمل كدوافع للسلوك.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٣- (   ) إن الرضا ، وعدم الرضا يمكن أن يتولد من مصدرين مختلفين.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٤- (   ) هناك أوجه تشابه بين نظريتي تدرج الحاجات لماسلو والعوامل الوقائية والعوامل الدافعة لهيرزبرج.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٥- (   ) هناك علاقة كبيرة بين الدافعية ممثلة في إشباع العوامل الدافعة من ناحية وبين الأداء من ناحية أخرى

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٦- (   ) يعد السلوك الإنساني دالة لكل من الفرد والبيئة المحيطة به.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٧- (   ) إن قوة رغبة الفرد أو رضاه بالنسبة لناتج معين هي عبارة عن دالة متزايدة وروتينية للمجموع الجبري لقوة رغبة الفرد أو رضاه الخاص بالنواتج الأخرى.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٨- (    ) يعد دافع الإنجاز من الدوافع المتعلمة، ومن ثم يمكننا تصميم بعض برامج التدريب التي يمكنها رفع الإنجاز.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٩- (    ) إن المحدد الرئيس لجهود العمل وأدائه والرضا عنه هو درجة العدالة أو المساواة التي يدركها الفرد في وظيفته.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

## ثانياً: أسئلة تحليلية:

س١: (هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف بين نظرية ماسلو ونظرية هيرزبرج) اشرح ذلك.

س٢: ما هي أهم التطبيقات الإدارية لكل من:

١ - نظرية هيرزبرج.

٢ - نظرية التوقع.

٣ - نظرية العدالة.

س٣: قارن بين افتراضات كل من نظريتي Y ، X.

س٤: ما هو مضمون نظرية تعديل السلوك؟ وما هي أهم التطبيقات الإدارية لها؟

س٥: عرضت عليك المواصفات الخاصة بعدد من الأفراد في مواقع العمل وطلب منك اختيار واحدة من الطرق الآتية، وذلك لحفزهم على تحسين الأداء. اقرأ مواصفات كل فرد، ثم اذكر الطريقة المناسبة، مع ذكر أسباب اختيارك لها:

**الطرق المتاحة:**

١) خطة حوافز مالية.

٢) تهديد بالفصل.

٣) مزايا عينية (لعب، وأثاث إضافي، وسكرتير.... إلخ).

٤) إثراء وظيفي.

٥) حريات في التصرف.

٦) زيادة في المرتب.

**المواصفات:**

**الحالة الأولى: (عبد الرحمن)**

- مندوب مبيعات لشركة أدوية كبرى.
- تتطلب وظيفته المرور على الأطباء للترويج لمنتجات الشركة.
- عمره ٣١ سنة، متزوج، وأب لطفل واحد.
- بكالوريوس إدارة أعمال تخصص تسويق.
- لديه مشروع بناء منزل لم يكتمل.

**الحالة الثانية: (ندى)**

- مشرفة تمريض في مستشفى كبير.
- عمرها ٢٨ سنة، متزوجة وأم لطفلين.
- تدرس في الوقت الحالي دبلوم دراسات عليا في التمريض.
- مشهود لها بالكفاءة العالية.
- تتطلع إلى أن تحصل على وظيفة أفضل.

**الحالة الثالثة: (وائل)**

- نائب المدير العام للعمليات في واحدة من أكبر شركات الأغذية المحفوظة في مدينة جدة.
- عمره ٥٣ سنة، وأب لثلاثة، أحدهم متزوج، والباقيان بالجامعة.
- يعمل بالشركة منذ ٩ سنوات.
- يعد واحداً من مديري القمة، ويحصل على مشاركة في الأرباح من خلال نظام للحوافز.
- يعود كثيراً إلى المدير العام عند اتخاذ أي قرار.

**الحالة الرابعة: (طارق)**

- موظف غير متفرغ بأحد مكاتب الاستشارات الإدارية.
- عمره ٢٨ سنة وكان يعمل بالمكتب قبل أن ينتقل إلى مدينة الرياض، ثم عاد إلى المكتب بعد استقالته.

- موظف نشط بدرجة كبيرة.
- يدرس البكالوريوس في إدارة الأعمال عبر الجامعة المفتوحة.

## ثالثاً : حالة للنقاش




ارجع إلى موقع الكتاب www.edarah.org :

١) الحالة رقم (١٠) مشكلة نوف.

ناقش الحالة مع مجموعة من زملائك.

## رواد الأعمال | عبد اللطيف جميل



بدأ حياته موظفاً حكومياً في السنترال، وتدرج في عدة وظائف كان آخرها جمرك جدة، وكان أول راتب له ٦٠ ريالاً فقط، ثم ترك العمل الوظيفي إلى العمل الحر بعد أن تعلم من العمل في الجمارك الكثير، خاصة في مجال الاستيراد. حصل على شهادة الصف الخامس الابتدائي من مدرسة الراشدية . كانت أول صفقة يعقدها من بيع أساور زوجته من قبل نسيبه في السودان، وأرسل له بضاعة بثمنها.

ثم توالت بعد ذلك الصفقات بالشراء من البواخر، ثم سافر إلى بور سودان وأسمرة وكانت بضاعته أجزاء من السيارات والإطارات، ولم يكن يعلم أن حظه التجاري سيسوقه إلى تخصص في بيع واستيراد السيارات بصورة كاملة ومفرقة.

يقول عبد اللطيف جميل: (تتميز شركتي بجهاز إداري ناجح يتقاضى مبلغاً يقارب ٨ مليون ريال شهرياً ، وهذا بفضل من الله أولاً وأخيراً، وقد وصل هذا الجهاز إلى درجة عالية من الخبرة والكفاءة في عمله بفضل الله، ثم بجهود ابني يوسف).

ويقول أيضاً عن الادخار: (الادخار مطلوب لكل شخص، فهو خط لا رجعة فيه أو حزام الأمان ويأتي الاستثمار في المرتبة الثانية وخير الأمور أوسطها، فلا إفراط ولا تفريط ويكون في المرتبة الأولى عندما يكون الاستثمار داخل الوطن وفي أعمال منتجة).

وينصح عبد اللطيف جميل رجل الأعمال المبتدئ، فيقول له: (إن الحياة مدرسة وعليه الدراسة والتروي قليلاً وعدم التهور عند الدخول في العمل التجاري وأن يكون سلاحه الأمانة والصدق والمثابرة، فتلك مرتكزات العمل التجاري السليم).

وخلف عبد اللطيف جميل ثروة طائلة ووكالة شركة تويوتا ومجموعات شركات وصلت عملياتها إلى المملكة المتحدة والصين واليابان.

## علماء الإدارة | ماكس ويبر

هو عالم ألماني عاش بين ( ١٨٤٦ – ١٩٢٠م). وهو مبتكر مصطلح " البيروقراطية" وقد تلقى تدريباً في مجال الأنظمة، والاقتصاد والتاريخ والفلسفة وكانت له رغبة شديدة في دراسة مشكلات العمل والأداة السياسية والمنظمات التطوعية وعلم النفس الصناعي.

البيروقراطية:

هي تنظيم الأقسام الذي يتبع مبدأ الهيكلية أي أن قسماً صغيراً (في السلطة والصلاحية) يتبع قسم أعلى منه، والقسم الأعلى منه يتبع قسماً أعلى آخر.

البيروقراطية، هي : المكاتب التي تستخدمها مؤسسات الدولة لتيسير أمور العامة والمكاتب ممتلئة بالموظفين الذين يتوقع منهم ممارسة دورهم، ويقول ويبر: إن البيروقراطية ما هي إلا حالة خاصة من (العقلنة) التي اكتسحت القرن التاسع عشر ومطلع القرن العشرين.

جمع ويبر معتقداته حول الممارسة الشرعية للسلطة والطريقة الإدارية؛ ليصف بها ثلاث طرق للسيطرة:

السيطرة الكارزمية: تحدث عندما يكون بإمكان القائد أن يأمر أتباعه بطاعته بسبب قدراته الخارقة على الأداء ووثوق أتباعه فيه شخصياً.

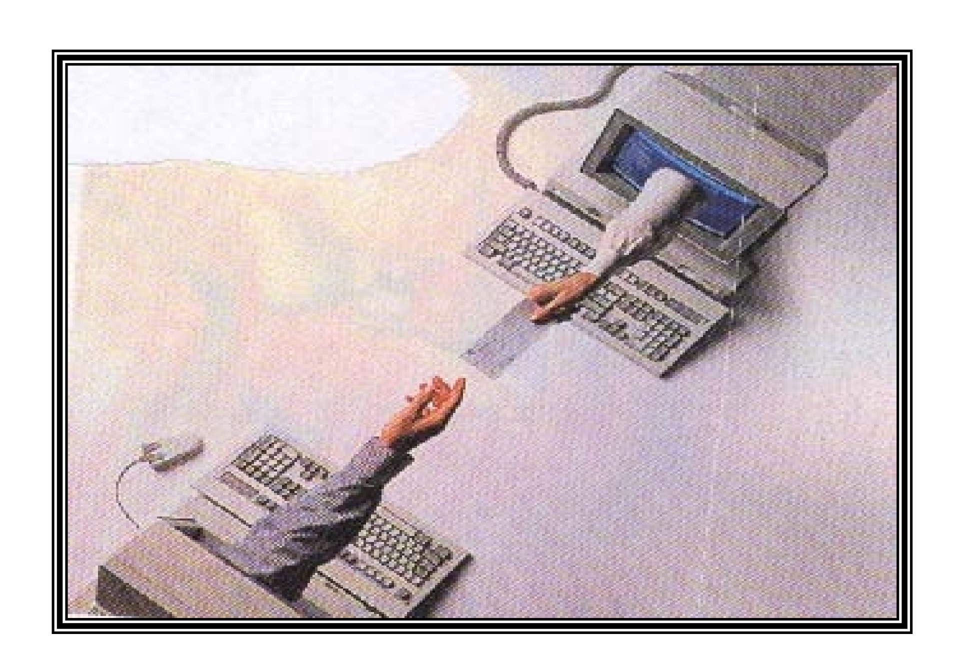
السيطرة التقليدية: عندما يأمر القائد انطلاقاً من منصبه الموروث، وعندما يعتقد الاتباع أن ذلك حق موروث للقائد.

السيطرة القانونية: عندما يتحصل القائد على موقعه من خلال الإجراء القانوني (النظامي) الذي يعده الأتباع صحيحاً ومشروعاً وتعد البيروقراطية الإدارية في هذه الحالة.

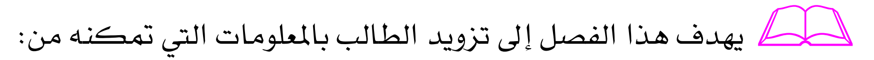



# الاتصالات الإدارية

# Communication



## الأهداف التعليمية للفصل:



يهدف هذا الفصل إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من:

١. تعريف الاتصال.
٢. توضيح أهمية الاتصالات الإدارية.
٣. تحديد عناصر الاتصال.
٤. المقارنة بين أنواع الاتصالات الإدارية.
٥. معرفة وسائل الاتصالات الإدارية.
٦. معرفة خصائص الاتصال الفعال.
٧. معرفة عوائق الاتصال.

## محتويات الفصل

- **تعريف الاتصال وأهميته.**
- **عناصر الاتصال.**
- **أهداف الاتصال.**
- **أنواع الاتصالات الإدارية.**
- **وسائل الاتصالات الإدارية.**
- **خصائص الاتصال الفعال.**
- **معوقات الاتصال.**

## مقدمة Introduction

يعد الاتصال من أول ما يقوم به الإنسان في حياته. فالمولود الصغير، حينما يخرج من بطن أمه إلى عالم آخر وبيئة مختلفة ويشعر باختلافها وغرابتها يعبر عن تأثره لهذه البيئة الجديدة بصرخته البريئة المألوفة. ومنذ ذلك الوقت يظل هذا الإنسان في اتصال دائم ومستمر بالبيئة التي حوله.

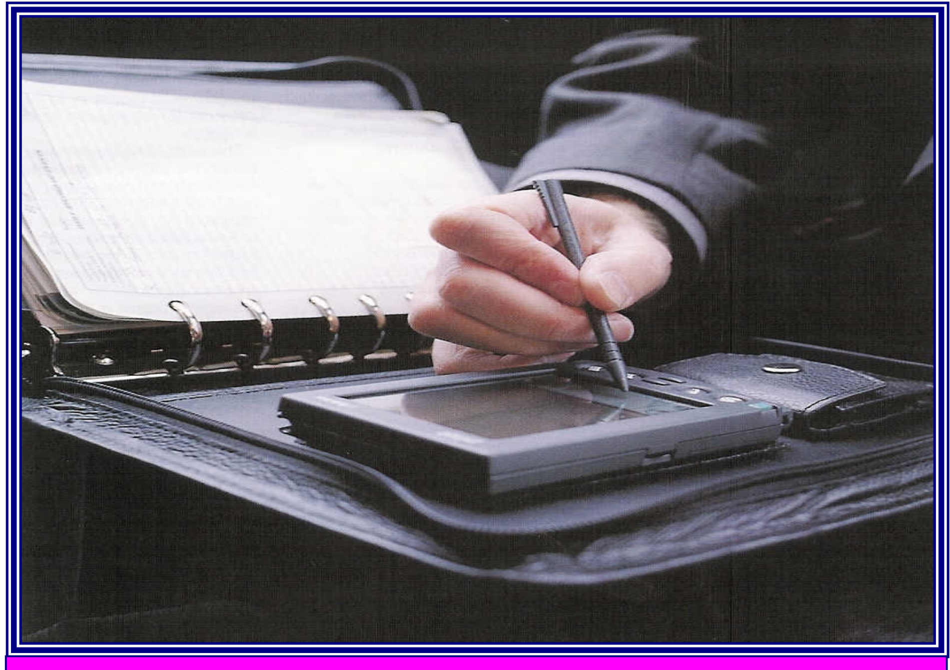
فالاتصال ظاهرة اجتماعية تتم بين الأفراد والجماعات بغرض تحقيق العلاقات وتبادل الآراء والأفكار. وطالما أن الإنسان يعيش في وسط اجتماعي، فليس له غنى عن الاتصال بالآخرين للتعبير عن حاجاته ورغباته.

ولقد اهتم الإسلام بوسائل الاتصال المختلفة لنشر الدعوة وتبليغ الرسالة للناس أجمعين، وقد تميزت مدة النبوة باستخدام الاتصال الشخصي بأشكاله المختلفة، فكان عليه الصلاة والسلام يستخدم هذا الأسلوب كأول وسائله الاتصالية التي التزم بها للاتصال بالأفراد صغاراً وكباراً، رجالاً ونساءً، بيضاً وسوداً، وبالتجمعات الموسمية وبالقبائل، والتوجه إليهم والسفر لتبليغهم، كما استخدم عليه الصلاة والسلام الوسائل الاتصالية المتاحة في ذلك العصر وقد كان أهمها الخطابة، والمناداة، والقصائد الشعرية، والأسواق، والمواسم الثقافية والدينية، والمكاتبات للملوك والقياصرة.

والاتصال في المنشآت الإدارية كالشرايين في جسم الإنسان، فكما أن الإنسان لا يستطيع العيش بلا شرايين تحمل له الدم خلال سائر جسده، فإن المنشآت لا تستطيع الاستمرار دون اتصالات تحمل الأوامر والتعليمات والتوجيهات، فالوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة وغيرها تأخذ شكل القرارات الإدارية، وهذه القرارات ليس لها قيمة ما لم يتم إيصالها للمنفذين.

وقد بينت الدراسات الإدارية أن معظم الأفراد يقضون ما يزيد عن ٥٠٪ من أوقاتهم في شكل من أشكال الاتصالات، وأن ٧٥٪ من وقت المديرين غالباً ما يستغرق في الاتصالات.

وفي هذا الفصل سوف نتعرف على ماهية الاتصال وعناصر الاتصال، ووسائل الاتصال، ومبادئ الاتصال، ومعوقات الاتصال. وسنتحدث عنها فيما يأتي بالتفصيل.



التقنية الحديثة تطرح بتسارع وسائل اتصال إدارية جديدة

## تعريف الاتصال: Definition of communication

بالرغم من أن الاتصال عملية اجتماعية قديمة بقدم الإنسان إلا أنه لا يوجد تعريف دقيق ومحدد لماهية الاتصال. وقد قدم عدد من العلماء تعريفات متعددة للاتصال لعل من أبسطها ما قدمته جمعية الإدارة الأمريكية بأن الاتصال هو: "أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعلومات".

ومن التعريفات المتعلقة بالاتصالات الإدارية أن الاتصال هو: "عملية نقل المعلومات من شخص إلى آخر بهدف إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما".

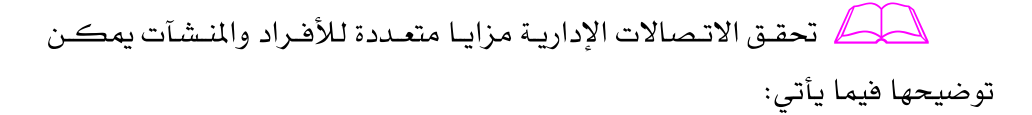
ويمكن القول: إن مفهوم الاتصالات الإدارية يتضمن عناصر أساسية، هي:

١. أن يكون هناك عدة أطراف لعملية الاتصال أو طرفين على الأقل؛ لتتم عملية الاتصال. أحدهما، وهو "المرسل" يريد أن يشاركه آخر، وهو "المستقبل" في مدة معينة.

٢. أن يتم الاتصال عن طريق أسلوب معين، أو فعل معين، سواءً كان الفعل لفظياً أو غير لفظي، أو يكون شفهياً أو كتابياً.

٣. أن يكون للاتصال هدف لا يتم دون تحقيقه.

## أهمية الاتصال: The importance of communication



تحقق الاتصالات الإدارية مزايا متعددة للأفراد والمنشآت يمكن توضيحها فيما يأتي:

١. تساعد عملية الاتصال الأفراد على فهم وإدراك طبيعة الأعمال والمهام التي يقومون بها.

٢. تساعد عملية الاتصال على تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، وخلق التعاون المشترك بين الأفراد، كلٌ في مجالِ تخصصه.

٣. تساعد الاتصالات على معرفة معوقات العمل، هل هي نابعة من التنظيم نفسه أم من الأفراد، لأن تحديد مصدرها يساعد على إيجاد الحلول المناسبة لها.

٤. تعد عملية الاتصال همزة الوصل بين المدير ومراكز الأداء فعلى سبيل المثال – اتخاذ القرارات أو رسم سياسة من السياسات يتطلب وجود نظام اتصالات بين المدير ومراكز المعلومات في المنظمة وبينه وبين مرؤوسيه لتنفيذ هذه السياسات والأوامر.

٥. تساعد عملية الاتصال على تحديد دور كل فرد في المنشأة ومكانته في التنظيم وإجراءات العمل، وبناء عليه يسهل عليه الاتصال بالأفراد والجماعات الأخرى.

٦. إن الاتصال هو الوسيلة الأساسية لتوحيد وتنسيق الجهود المختلفة في التنظيم، وهو وسيلة لإحداث التغيير في السلوك.

٧. تمثل الاتصالات جزءاً كبيراً من أعمال المديرين اليومية، فحوالي ٧٥٪ من أوقاتهم تُقضى في الاتصالات الإدارية.

## عناصر الاتصال: Elements of communication

يتضح مما سبق شرحه أن الاتصالات هي عملية تبادل الأفكار والمعلومات بين الأفراد والجماعات من أجل التوصل إلى أهداف معينة. وحتى تتضح عملية الاتصال في أذهاننا، فإنه يمكن أن نتصور المحاضرة في الجامعة كنوع من عملية الاتصال إذ أن عضو هيئة التدريس والطلبة في القاعة يمثلون جماعة واحدة تلتقي لأداء عملية اتصالية يتم التواصل فيها من خلال الحديث والحوار، فالمدرس يقوم بشرح الموضوع المتضمن المعارف والمعلومات المفيدة، والطلبة بدورهم يتلقون هذه المعلومات ثم يتأكد المدرس من وصول المعلومة من خلال الأسئلة والنقاش.

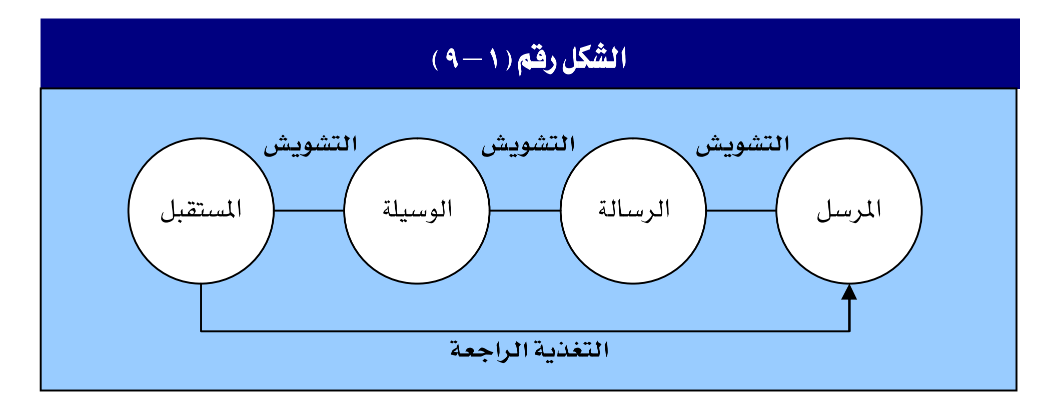
وبناء عليه، فإن عملية الاتصال تتضمن أطرافاً عدة تؤثر في العملية الاتصالية وهذه الأطراف هي عناصر الاتصال، وتتمثل في:

١. المُرسِل. ٢. الرسالة. ٣. الوسيلة.

٤. المستقبل. ٥. التغذية الراجعة. ٦. التشويش.

ولمزيد من الإيضاح يمكن التعبير عن هذه العناصر بالشكل رقم (١ – ٩):

الشكل رقم (١ – ٩)



### ١. المرسل Sender :

وهو المصدر أو القائم بالاتصال ويعد الطرف الأول في العملية الاتصالية، وهو الذي يأخذ زمام المبادرة في عملية الاتصال، وذلك عندما يحتاج إلى نقل فكرة أو رسالة أو معلومة إلى غيره من الأطراف، وقد يكون المدير أو الإدارة أو المنشأة نفسها.

### ٢. الرسالة Message :

وهي الفكرة أو المعلومة بعد صياغتها في لغة مفهومة للمرسل إليه، وتتضمن ما يرغب المرسل في إيصاله، ويتم التعبير عن الرسالة بمجموعة من الكلمات أو الجمل والعبارات، أو الرسوم والنقوش أو الحركات الإشارية التي تتم عندما يكون الاتصال شفهياً.

### ٣. الوسيلة Medium :

وهي الأداة التي تستخدم لنقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وقد تكون الوسيلة مرئية أو مسموعة أو غير ذلك، وهي ما يطلق عليها قناة الاتصال؛ لأنها حلقة الوصل بين المرسل والمستقبل، ومن أمثلة الوسائل الهاتف والبريد والتلفاز والإنترنت والخطابات، وغيرها.

### ٤. المستقبل Receiver :

وهو من يستقبل الرسالة ويقوم بتنفيذها وفك رموزها ثم إدراك محتواها والإحاطة بمعناها. ويتم هذا الإدراك والفهم وفق تجاربه الماضية وتوقعاته وقدرته على الإدراك والاستيعاب. ولكي يتحقق هدف الاتصال بفعالية فلا بد وأن يتطابق ما يقصده مرسل الرسالة مع فهم المستقبل لها.

### ٥. التغذية الراجعة Feedback :

ويطلق عليها التغذية المرتدة، أو التغذية العكسية، أو رجع الصدى، وهي الاستجابة المتبادلة بين المرسل والمستقبل للرسالة، وهي تعبير عن رد فعل المستقبل للرسالة الاتصالية.

وتعد التغذية الراجعة من الأمور المهمة في عملية الاتصال لكونها المقياس الحقيقي للحكم على مدى فعالية عملية الاتصال برمتها، ومدى قدرتها على ترك الأثر المطلوب منها، كما أنه من خلال التغذية الراجعة يمكن إجراء التعديلات في قناة الاتصال أو الرسالة إما بالحذف أو الإضافة أو التبسيط أو بإعطاء مزيد من الشرح والإيضاح. فعلى سبيل المثال إذا كان الاتصال يهدف إلى زيادة مهارات العاملين في إنجاز الأعمال، فإنه يجب أن يرتد إلى المرسل (المدير) ما يفيد تحقيق هذا الهدف أو عدم تحقيقه وذلك من خلال مقاييس لزيادة الإنتاج، أو الانتظام في العمل، وهذا ما يمكن اعتباره تغذية راجعة يمكن من خلالها تقويم نجاح الاتصال الإداري.

### ٦. التشويش Noise :

ويعد التشويش عنصراً من عناصر الاتصالات، ويقصد بالتشويش أي عامل يتدخل في عملية الاتصال، وينتج عنه تقليل دقة الاتصال أو تعطيله أو إعاقته للرسالة، ويمكن أن يكون التشويش في أي مرحلة من مراحل عملية الاتصال، ومن أمثلة التشويش نقص المعلومة، وعدم كفاية الوقت، وسوء قناة الاتصال وغيرها.

## أنواع الاتصال: Types of communication

يمكن النظر إلى الاتصال الذي يحدث بين الإدارة والعاملين من عدة جوانب كما يأتي:

- الاتصال الشفهي والاتصال الكتابي.
- الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي.
- الاتصال التنازلي والاتصال التصاعدي.

### ١. الاتصال الشفهي والاتصال الكتابي Oral and Written communication:

يعد الاتصال الشفهي من أقدم الأساليب المستخدمة في عملية الاتصال، حيث يتطلب مقدرة معينة على التعبير من مرسل المعلومات، إضافة إلى أنه يدعم الاتصال الشخصي ويوفر الوقت ويخلق روح الصداقة بين الرئيس والمرؤوس، ويعد الهاتف والمقابلات والمناقشات من الأساليب التي تستخدمها الإدارة للاتصال بالعاملين شفهياً.

أما الاتصال الكتابي، فيعتمد بالدرجة الأولى على الكلمة المكتوبة، ومن وسائله التعاميم والخطابات والتعليمات والنشرات والتقارير، ويساعد الاتصال الكتابي على إمكانية اتصال المرسل بعدد كبير في الوقت نفسه، كذلك يمكن أن يتم عرض كثير من التفاصيل في حالة الاتصال الكتابي، وعرض الفكرة بأكثر من أسلوب، إلا أن الاتصال الكتابي يتطلب عدة اعتبارات، حتى يحقق فاعليته مثل استخدام كلمات محددة المعاني، واستخدام الجمل القصيرة، ومراعاة لغة المستقبل وثقافته وإدراكه.

### ٢. الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي Formal and Informal communication :

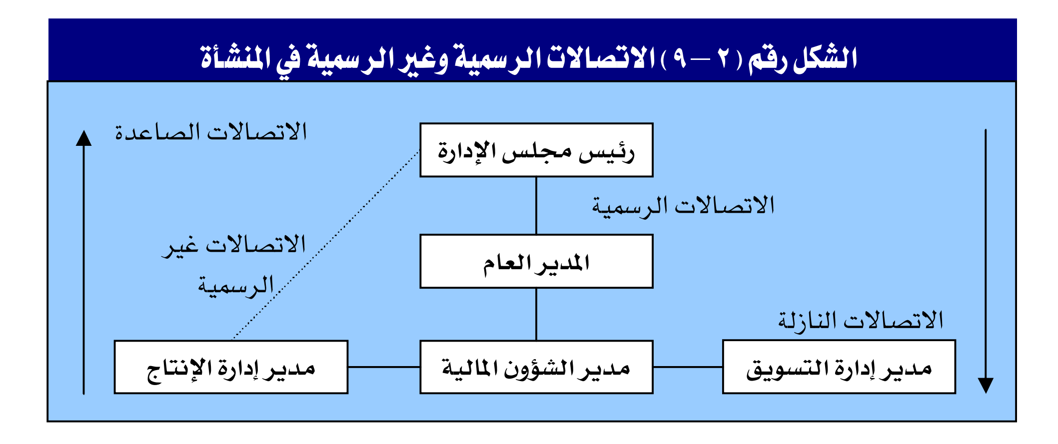
الاتصال الرسمي هو الاتصال الذي يحدد خطوطه وقنواته الهيكل التنظيمي في المنشأة وأساليب الاتصال في التنظيم، أما الاتصال غير الرسمي، فهو الاتصال الذي يقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الأفراد والجماعات في التنظيم، ويمكن القول: إنه كلما كانت خطوط الاتصال الرسمية طويلة كلما كان هناك قصور في نظام الاتصال، وذلك مما يزيد من الاتصالات غير الرسمية.

### ٣. الاتصال النازل والاتصال الصاعد Downward and Upward communication :

الاتصال النازل هو الاتصال الذي يحدث من أعلى إلى أسفل داخل التنظيم وبناء عليه هذا الاتصال يكون من الإدارة للعاملين، وعادة ما ينطوي على الأوامر والتعليمات ويهدف إلى توجيه جهود العاملين نحو الأهداف الرئيسة المحددة

أما الاتصال الصاعد فهو ذلك الاتصال الذي يحدث من أسفل التنظيم إلى أعلى المستويات الإدارية، أي الذي يتم من العاملين إلى الإدارة، ويؤدي إلى انسياب المعلومات من العاملين للإدارة. وتعد التقارير من الأساليب الشائعة في هذا النوع من الاتصال.

الشكل رقم (٢ – ٩) الاتصالات الرسمية وغير الرسمية في المنشأة



## وسائل الاتصال: Communication Media

وسائل الاتصال هي الوسيط الذي ينقل الرسالة، وما تحتويه من رموز ومعانٍ من المرسل إلى المستقبل بطريقة واضحة ومفهومة، وقد تطورت هذه الوسائل عبر العصور، حتى تحولت من عصر الإشارات أو الدخان أو النار أو قرع الطبول لنقل الرسائل بين الأفراد والمجتمعات والقبائل والشعوب إلى عصر الإنترنت والهواتف الفضائية، والاتصال المرئي عبر الأقمار الصناعية التي تنقل المعلومات والصور والمحادثات عبر مسافات شاسعة البعد وبسرعة مذهلة، حتى استطاعت وسائل الاتصال الحديثة أن تجعل من الأرض قرية صغيرة يمكن التواصل بين شرقها وغربها وشمالها وجنوبها بيسر وسهولة. وتعد وسيلة الاتصال أحد العناصر المهمة في العملية الاتصالية فالمرسل أو القائم بالاتصال مهما كان لديه من أفكار واضحة ومعلومات محددة ورموز معبرة ومعانٍ بينة فإنها لن تكون مجدية ومحققة للأهداف ومكملة لعملية الاتصال ما لم تتوفر الوسيلة المناسبة التي تنقلها إلى المستقبل بالوضوح نفسه والبيان الذي ينشده المرسل.

ومن أمثلة وسائل الاتصال العامة، الحديث الشفوي، والخطابات المكتوبة، والبريد الإلكتروني، والهاتف، ولوحات الإعلانات واللوحات الإلكترونية، وشاشات العرض، والإذاعة الداخلية، والدوائر التلفزيونية المغلقة، والنشرات والكتيبات.

أما وسائل الاتصالات الإدارية المستخدمة في منشآت الأعمال والقطاعات العامة، فهي متعددة ومختلفة يمكن الإشارة إلى أهمها فيما يأتي:

١. التعليمات والقرارات وقواعد العمل.

٢. التقارير المالية والسنوية.

٣. مجلات ونشرات العمال.

٤. الإعلانات.
٥. الكتيبات والأدلة.
٦. الندوات والاجتماعات.
٧. الخطابات.
٨. الوسائل السمعية والمرئية.
٩. الهاتف.
١٠. التقارير.
١١. اللجان.
١٢. الشبكات الحاسوبية والتقنية الحديثة.

## خصائص الاتصال الفعال: Effective communication

إن نظـام الاتـصالات الفعـال هـو ذلـك النظـام القـادر علـى توصـيل الخطاب إلى المرسل إليه بدرجة فهم مرتفعة تتفق بدرجة كبيرة مع ما يعنيه المرسـل، ويمكن القول: إن النظام الفعال، ذلك الذي يتمتع بالخصائص الآتية:

### ١. الإعداد الجيد:

ويقصد به الاستكشاف الجيد للمجال الذي سيتم فيه الاتصال، والتعرف على طبيعة النظام والمشاركين فيه من المستقبلين أو المرسلين، ثم دراسة أفضل الطرق للاتصال بينهم، بحيث يكون الخطاب على أفضل وجه، حيث يتم الاتصال المطلوب بالكيفية التي تقيم علاقات عامة جيدة. والإعداد الجيد يعني أيضا إعداد نظام متناسب مع المنشأة، بحيث لا يكون نقلاً تقليدياً للأنظمة الأخرى، أو مجرد تطبيق نظام آخر درج الآخرون على تبنيه، دون قياس مدى ملاءمته للجهاز الإداري.

### ٢. الوضوح والبيان:

أن يتم الاتصال وفق درجة عالية من الوضوح، بحيث يتحقق الإقناع والفهم، ومن ذلك استخدام لغة اتصال مفهومة وواضحة لأطراف عملية الاتصال، وعدم وجود درجة مرتفعة من تصفية المعلومات (الترشيح للمعلومة)عند انتقال الخطابات بين المستويات الإدارية المختلفة.

### ٣. الانسيابية:

أن يتم الاتصال وفق أقصر الطرق المناسبة، دون الحاجة إلى تعقيد العملية الإجرائية للاتصال، ويتطلب ذلك اتباع نظام مبسط لتدفق وانسياب المعلومات والأوامر والتوجيهات بصورة تسهل استيعابها. كما لا يمثل فيه اختلاف وتعدد

المستويات الإدارية للأفراد عقبة كبيرة في الاتصالات، وأن تكون شبكة الاتصالات الرسمية محددة وواضحة ومعروفة للجميع، وتتسم بالمرونة بما يساعد في بلوغ وتحقيق الأهداف.

### ٤. اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال:

يتطلب اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال استعراض الوسائل المختلفة للاتصال، واختيار الأنسب من بينها بحيث تصلح لإتمام الاتصال بنجاح. فقد تكون بعض الوسائل غير ملائمة لبعض عمليات الاتصال، وأخرى يكون في استخدامها تكلف وإطالة للإجراءات ونقل المعلومات، ويكون الإبقاء على استخدامها مجرد تقليد درجت عليه المنشأة.

### ٥. التوقيت السليم للاتصال:

ويتحقق ذلك عن طريق سرعة الإنجاز وإنهاء المهمة في الوقت المخصص لها دون تأخير.إذ أن التأخير للمهام والعمليات والقرارات الإدارية ربما يفقدها أهميتها أو فائدتها بالكلية. والنظام الإداري الفعال هو ذلك الذي يضع أولويات وآليات تنفيذية مرنة وميسرة لوصول الخطاب للمستقبل في الوقت المناسب سواءً كان ذلك المستقبل في المستوى الإداري الأعلى أو المستوى الإداري الأدنى.

### ٦. الإنصات:

يعد الإنصات أحد أهم المبادئ المعينة على فعالية الاتصال بين الرئيس والمرؤوس. ولذلك فمن المهم تعميق مبدأ الإنصات من قبل مستقبل الرسالة؛ لأن عملية الإنصات مرتبطة بالفهم، ومن هنا نفرق بين الإنصات والاستماع، فيمكن للشخص أن يستمع للمتكلم استماعاً دون إدراك وقد يكون الذهن مشغولا بمسائل أخرى بناء عليه يكون الاتصال غير فعال لعدم تركيز الرئيس على مضمون

الرسالة الموجهة له من مرؤوسيه. في حين أن الإنصات يتطلب الإدراك والفهم والتدبر لما يقوله المتكلم، ومن ذلك قول الله عز وجل: ﴿ وَإِذَا قُرِئَ ٱلْقُرْءَانُ فَٱسْتَمِعُواْ لَهُۥ وَأَنصِتُواْ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ ﴾ [الأعراف: ٢٠٤]. ولأهمية تعلم مهارة الإنصات للمديرين فقد أشارت نتائج بعض الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية أن بعض المنظمات تدفع للمديرين بدل إنصات مقابل الإنصات والاستماع لموظفيهم.

## ٧. متابعة الاتصال:

قد تكون متابعة الاتصالات من أهم عوامل نجاح الاتصال، فلربما توفرت جميع الصفات الفعالة السابقة، لكن إهمال متابعة الاتصالات قد يعنى فقد كل الجهود الأساسية التي سبقت. فالاتصال الفعال ينبغي أن يلازمه متابعة مستمرة لضمان تحقيق الأهداف والغايات من عملية الاتصال. وتزداد الأهمية، عندما تكون الاتصالات عبارة عن أوامر أو مهام أو تعليمات يتوقف نجاح العملية الإدارية على إتمامها بدقة.

## معوقـات الاتصـال: Obstacles of communication

تعد عملية الاتصالات ضرورية ومهمة في المنظمات، ولكنها لا تحظ بالعناية الكافية والاهتمام عند تقويم نظام الاتصال واختيار الوسائل المناسبة لتسهيل عملية الاتصال بين العاملين بعضهم بعضاً وبينهم وبين الإدارة، ونادراً ما نجد في منظمة ما نظاماً خاصاً بعملية الاتصال بدون مشكلات أو عوائق.

وتظهر معوقات نظام الاتصال نتيجة مجموعة من العوامل يمكن إجمالها فيما يأتي:

- لغة الاتصال
- موضوع الاتصال
- الوقــت
- العوامل التنظيمية
- العوامل الاجتماعية

وفيما يأتي شرح موجز عن كل منها:

### ١. لغة الاتصال:

إن أهم معوقات عملية الاتصال في المنظمة هو عدم وضوح الرسالة المراد تبيلغها للمستقبل، حتى تجد صداها وفاعليتها. ويرجع ذلك إلى استخدام لغة أو كلمات تحمل أكثر من معنى، أو تكون مصدراً للالتباس، أو تكون اللغة غير مفهومة لعدم وضوحها للمستقبل أو استخدام ألفاظ أو كلمات غير دارجة أو غير شائعة الاستعمال. والرسالة المطلوب إبلاغها للمستقبل تعتمد على الكلمة أو لغة الاتصال، وهذه قد تكون مسموعة أو مقروءة أو مكتوبة، فعدم وضوحها بإتقان يؤدي إلى صعوبة تحقيق الهدف من عملية الاتصال ويترتب عليها مشكلات عديدة للإدارة

والعاملين بالمنظمة. ويرجع السبب الأساس في ظهور هذه المشكلة إلى عدم العناية في اختيار الألفاظ والكلمات المناسبة للمستقبل.

ومما يجب اعتباره أن استخدام اللغة لا بد أن يتناسب مع نوعية المستقبل، فما يصلح من كلمات في المستويات الإدارية الدنيا قد لا يصلح في مخاطبة المستويات العليا في التنظيم، ويرجع ذلك لاختلاف المستوى الثقافي والمركز الاجتماعي، والتخصص المهني والوظيفي وغيرها.

### ٢. موضوع الاتصال:

إن عدم الاهتمام الكافي بموضوع الاتصال يؤدي إلى حدوث مشكلات عديدة تعوق عملية الاتصال في المنظمة، فتحديد مضمون موضوع الاتصال يحتاج إلى دراسات تحليلية للبيانات والمعلومات لبلورة الفكرة الأساسية لعملية الاتصال، حتى تصل بصورة جيدة للمستقبل

وحقيقة مهمة أن موضوع الاتصال يعتمد أساسا على مدى توافر البيانات والمعلومات اللازمة لبلورة الفكرة وتحقيق الغرض من الاتصال، فإن أي قصور من ناحية عدم توافر المعلومات الصادقة أو إخفاء المعلومات المهمة عن المرسل قد يؤدي إلى صعوبة اتخاذ القرارات بطريقة علمية سليمة، وبناء عليه يلجأ المسؤولون إلى الاعتماد على النظرة الشخصية والتخمين مما يؤدي في بعض الأحيان إلى عدم جدية وفعالية هذه القرارات.

### ٣. عنصر الوقت:

إن لعنصر الوقت أهمية حيوية في ضمان نجاح الإدارة في تحقيق وظائفها بكفاءة عالية، ويعد الوقت من العوامل التي تؤدي إلى عرقلة عملية الاتصال وفشلها، فللوقت دور كبير في جعل الاتصال ضعيفاً أو قوياً، فقد يؤدي ضغط

الوقت الذي تم فيه الاتصال إلى عدم فاعليته نظراً لاحتمال قصور الرسالة، أو عدم توافر الوقت للمستقبل لتفهم الاتصال. كذلك، فإن عنصر الوقت له أهمية في تقديم المعلومات. فإن اتخاذ القرارات على أساس سليم يتطلب توافر المعلومات في الوقت المناسب.

## ٤. العوامل التنظيمية:

كلما زاد حجم المنظمات وتعددت المستويات الإشرافية وتعددت العلاقات، كلها أدى ذلك إلى احتمال عدم فعالية الاتصال بين هذه المستويات الإدارية وبين الأفراد بعضهم بعضاً.

كما أن عدم فهم عملية الاتصال بطريقة صحيحة قد يرجع إلى أن الإدارة تعد أن الاتصال عبارة عن إصدار الأوامر والتعليمات واستقبال التقارير من المرؤوسين. بمعنى أن تكون الإدارة في برج عاجي بعيدة كل البعد عن مواقع التنفيذ، وهي تعتمد في ذلك على الوسائل الرسمية في عمليات الاتصال، فهذا لا يكفي لزيادة فعالية الاتصال بل يترتب عليه مشكلات وانهيار عملية الاتصال بسبب احتمال عدم صدق البيانات والمعلومات المرفوعة إليها من المرؤوسين. فتكون قرارات الإدارة العليا غير سليمة مما قد يؤدي لتحملها أخطاء جسيمة تمهيداً لانهيارها وتوقف نشاطها.

## ٥. العوامل الاجتماعية:

إن فعالية الاتصال في المنظمة تتوقف أساساً على اتجاهات العاملين، ففي بعض الأحيان تكون اتجاهاتهم سلبية وهناك عدم ثقة في الإدارة وهذا مما يزيد مشكلة الاتصال تعقيداً، وبناء عليه تؤثر على حجم ونوعية المعلومات المتبادلة بين أطراف التنظيم.

وقد يؤدي انتشار الاتجاهات السلبية إلى إخفاء المعلومات عمداً، أو إعطاء معلومات غير دقيقة وهذا يتوقف على الدور الذي تقوم به الجماعات غير الرسمية.

ولأن الاتصال ظاهرة اجتماعية فإنه يتأثر بالتغيرات النفسية التي تطرأ على الفرد فإذا شعر الفرد بالارتياح فإنه يفسر الرسالة بطريقة تختلف عما إذا كان شاعراً بالضيق أو الخوف أو القلق، كذلك يتدخل في هذه الحالة مدى نظرة المستقبل وموقفه من المرسل فهي تختلف من فرد لآخر، مما يخلق بعض الصعوبات في الاتصال.

## مصطلحات

| | |
|---|---|
| Communication | الاتصال |
| Message | رسالة |
| Sender | مرسل |
| Medium | وسيلة |
| Receiver | مستقبل |
| Noise | تشويش |
| Oral Communication | اتصال شفوي |
| Written Communication | اتصال كتابي |
| Formal Communication | اتصال رسمي |
| Informal Communication | اتصال غير رسمي |
| Downward Communication | اتصال نازل |
| Upward Communication | اتصال صاعد |

# أسئلة وتمارين للمناقشة

## أولاً: ضع علامة صح أو علامة خطأ مع التعليل:

١- (   ) من مبادئ الاتصال الجيد الإعداد الجيد بصرف النظر عن الوسيلة المستخدمة.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٢- (   ) الفشل في اختيار الألفاظ والكلمات المناسبة من معوقات الاتصال.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٣- (   ) الندوات والاجتماعات من أكثر وسائل الاتصالات شيوعاً في منشآت الأعمال.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٤- (   ) الاتصالات هي عملية تبادل الأفكار والمعلومات بين الأفراد والجماعات من أجل التوصل إلى أهداف معينة.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٥- (   ) عناصر الاتصال تشمل المرسل، والرسالة، والتشويش، والاتصال الصاعد، والاتصال الشفهي، والاتصال الكتابي.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٦- (   ) يقصد بالتغذية الراجعة أي عامل يتدخل في عملية الاتصال، وينتج عنه تقليل دقة الاتصال، أو تعطيله أو إعاقته للرسالة.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٧- (   ) يتضمن الاتصال النازل أو الصاعد الأوامر والتعليمات ويهدف إلى توجيه جهود العاملين نحو الأهداف الرئيسة المحددة

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٨- (   ) الانسيابية: أن يتم الاتصال وفق درجة عالية من الوضوح، بحيث يتحقق الإقناع والفهم.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

## ثانياً: أسئلة تحليلية:

س١: عرف الاتصال مع الإشارة إلى عناصره؟

س٢: ما هو الفرق بين الاتصال الشفهي والكتابي مع ذكر مزايا وعيوب كل منهما.

س٣: عدد معوقات الاتصال واشرحها باختصار.

س٤: ما هي خصائص الاتصال الفعال مع ضرب الأمثلة.

س٥: اختر أسلوب الاتصال المناسب أمام كل من الوسائل الآتية، مع التعليل:

أ. تعميم عن ساعات الدوام في شركة يبلغ عدد موظفيها ١٠٠ موظف.

(   ) اتصال شفوي          (   ) اتصال كتابي.

ب. صاحب ومدير ورشة صيانة يريد التأكيد على الميكانيكي بالانتهاء من إصلاح سيارة أحد الزبائن المهمين.

(   ) اتصال بالهاتف          (   ) كتابة خطاب.

ج. إعلان عقد اجتماع في قسم إدارة الأعمال في الجامعة والذي يحتضن ٢٥ عضو هيئة تدريس.

(   ) اتصال هاتفي.     (   ) تعميم مكتوب.     (   ) اتصال شخصي.

د. إعلان عن منتج جديد لشركة دولية.

(   ) إعلان في الصحف (   ) إعلان في قناة فضائية (   ) مطوية إعلانية.

## ثالثاً: حالة للنقاش



ارجع إلى موقع الكتاب www.edarah.org :

١) الحالة رقم (٤) بيل جيتس الملياردير الصغير.

ناقش الحالة مع مجموعة من زملائك.

## رواد الأعمال

### عبد العزيز الغرير



عين عبد العزيز الغرير رئيساً تنفيذياً لمجموعة بنك المشرق في سنة ١٩٩٠ ولقد قاد المصرف حتى أصبح من أفضل المؤسسات المالية العالمية. ومع نهاية العام ٢٠٠٤ زادت الموجودات في البنك بنسبة ٣٠٠% لتصبح قيمتها ٨,٦٧ مليار دولار، وحصص المساهمين زادت ٥٠٠% فأصبحت ١,٣ مليار دولار.

ويركز الغرير في عمله على تقديم أفضل الخدمات للعملاء وتقنيات وخدمات ومنتجات رائدة وحديثة جداً، كما يعمل على تطبيق أنظمة إدارة الجودة العالمية.

كونه رائداً في مجال الأعمال المصرفية في الإمارات العربية المتحدة قد يصعب تعداد كل إنجازاته وإبداعاته، فلقد كان بنك المشرق أول من يلجأ إلى استعمال الصراف الآلي والبطاقات المصرفية والشيك السياحي وقروض المستهلكين ومنتجات التأمين المصرفي والرهونات والبطاقات المصرفية المزودة برقاقة رقمية وجائزة مليونير المشرق في المنطقة.

والجدير بالذكر أن الغرير عمل على الاستثمار بقوة في مجال التكنولوجيا من خلال اللجوء إلى الشبكات الداخلية التي تصل الفروع الخمسة والثلاثين التابعة للمصرف، وذلك بفضل بنية تكنولوجية متطورة جداً.

وكان الغرير في البداية قد تدرب كمهندس صناعي وحصد درجات وشهادات من جامعة كاليفورنيا للبوليتكنيك، والتحق ببنك المشرق في العام ١٩٧٧ حيث تقلب في مناصب عدة حتى العام ١٩٨٨.

وبالإضافة إلى منصبه في المشرق يرأس الغرير مجمع الغرير التجاري وهو عضو في مجلس إدارة مركز دبي المالي العالمي، ومجموعة شركات عبد الله الغرير وشركة دبي، وعضو في المجلس الحاكم للمعاهد العليا للتكنولوجيا في دولة الإمارات.

وإلى جانب ذلك يشارك الغرير ويحاضر باستمرار في المنتديات المالية العالمية، وهو ضيف دائم لدى وسائل الإعلام التي تستضيفه لآرائه ورؤيته التقدمية وآفاقه الواسعة.

## علماء الإدارة

### بيتر دراكر

من مواليد عام ١٩٠٩م، في مدينة فيينا في النمسا، وتلقى تعليمه في النمسا ثم بريطانيا. حصل على درجة الدكتوراه في القانون العام والدولي من جامعة فرانكفورت بألمانيا. كما حصل على عدة درجات دكتوراه فخرية من جامعات في أمريكا وبلجيكا وتشيكوسلوفاكيا وإنجلترا واليابان وأسبانيا وسويسرا.

منذ عام ١٩٥٠ وحتى عام ١٩٧١م عمل دراكر أستاذاً لمادة إدارة الأعمال بكلية الداسات العليا بجامعة نيويورك، والتي منحته أعلى تقدير منها عام ١٩٦٩م. أما من عام ١٩٧٩ وحتى عام ١٩٨٥م فقد درس وحاضر بكلية بومونا بجامعة كليرمونت، بالإضافة إلى تدريس مادتي العلوم السياسية والفلسفة بكلية بنينجتون بفيرمنت.

وقد أصدر دراكر ما يزيد عن ٣٠ كتاباً تمت ترجمتها إلى أكثر من ٢٠ لغة. بالإضافة إلى الكتابة في مجال العلوم الإدارية، كما كان كاتب مقالات منتظم في جريدة وول ستريت جورنال من عام ١٩٧٥ وحتى عام ١٩٩٥م.

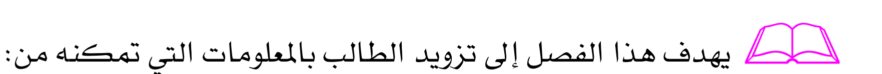
كرم البيت الأبيض الأمريكي بيتر دراكر مؤلف كتاب (اليومي دراكر) للناشر هاربر بيزنس بمنحه قلادة الحرية الرئاسية. ودراكر – للقليلين الذين لا يعرفونه – هو مؤلف كثير من الكتب الإدارية التي تعد من أحجار الزاوية في عالم الإدارة. وهو من أهم واضعي النظريات الإدارية في القرن العشرين، بالإضافة إلى أنه أول من وضع مصطلحات ومفاهيم إدارية مهمة، مثل (الخصخصة، و اللامركزية، والإدارة بالأهداف). كما عمل مستشاراً متخصصاً في مجال الاستراتيجية والسياسات لعديد من المؤسسات الحكومية وهي فئات القطاع العام وكبرى الشركات. ومنذ عام ١٩٧١ وهو رئيس قسم العلوم الاجتماعية والإدارية بكلية الدراسات العليا بجامعة كليرمونت بكاليفورنيا، حيث أطلق اسمه على قسم الدراسات العليا الإدارية بها عام ١٩٨٧م. وهو يرأس كذلك مؤسسة بيتر دراكر غير الهادفة للربح بنيويورك.




# الرقابة

# Control





## الأهداف التعليمية للفصل:

يهدف هذا الفصل إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من:

١. التعرف على الرقابة.
٢. الإلمام بتوقيت ممارسة الرقابة.
٣. التعرف على فوائد الرقابة.
٤. الإلمام بخطوات الرقابة الإدارية.
٥. التعرف على أنواع الرقابة والتمييز بينها.
٦. معرفة خصائص الرقابة الفعالة.

ولعل الموضوعات التفصيلية التي ستتناولها الدراسة تباعاً هي:

## محتويات الفصل

- **مفهوم الرقابة.**
- **الجهة التي تقوم بالرقابة.**
- **فوائد الرقابة.**
- **خطوات عملية الرقابة الإدارية.**
- **أنواع الرقابة.**
- **خصائص الرقابة الفعالة.**
- **أمثلة تطبيقية للرقابة على وظائف المشروع.**

## مقدمة Introduction

إن المتابعة من أساسيات سلوك الأفراد، لأنها من متممات استكمال وإجادة الأعمال المؤداة، وهي ضرورية حيث نمارسها باستمرار كأفراد سواء في حياتنا العامة أو في مجالات أعمالنا الوظيفية. وقد حث الإسلام على الاهتمام بالمسؤوليات ومتابعة الفرد لمن هم تحت مسؤوليته، فقال الرسول صلى الله عليه وسلم: «**كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته**». فيتابع كل راع بالملاحظة أو بالمسائلة أو بالمناقشة تصرفات رعيته لأغراض حمايتها من براثن الوقوع في شبكة الانحرافات بتبعاتها الضارة المختلفة، كذلك نفس الأمر في بيئة الأعمال، فمن الأهمية بمكان لكل رئيس مسؤول أن يتابع أداء مرؤوسيه للتعرف عما إذا كانت:

- إنجازاتهم جاءت مطابقة لما هو مرسوم لهم.
- وهل هناك من المعوقات ما يعترض طريق إنجازاتهم؟

ويقتضي ذلك التحري عن الأسباب التي تقف وراء هذه المعوقات لبحث كيفية تذليلها في الوقت المناسب وبالتكلفة الاقتصادية الملائمة.

من هذا يتضح مدى أهمية وظيفة المتابعة أو المراقبة (أو التفتيش كما يطلق عليها العامة) في منظمات الأعمال وبالأخص للمديرين في أداء مهامهم الإدارية.

وإذا كان التخطيط هو أُولى الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير، فإن الرقابة تعد الوظيفة الإدارية النهائية المتممة لحلقات النشاط الإداري.

ومما هو جدير بالذكر في هذا الشأن أن الرقابة المعنية في بيئة الأعمال لا تقتصر على الموارد البشرية (أداء العاملين , وتصرفاتهم) بل تمتد إلى الموارد المادية (كحركة تدفق الأموال دخولاً وخروجاً التي تتبع عمليات البيع والشراء للأصول المتداولة كالمخزون السلعي والمواد الخام، والأصول الثابتة كالآلات والمعدات) .

وسـيتم في هـذا الفـصل التعـرض لجوانـب عـدة تـرتبط بموضـوع الرقابـة كمفهومها, وأهميتها الإدارية، وأمثلة مختلفة على كيفية تطبيقها وغيرها من الجوانب على أن يُختم هذا الفصل كسابقه بمجموعة أسئلة مختلفة مصحوبة ببعض مفاتيح الإجابة على بعضها بهدف تأكيد المعلومة لدى الدارس.

## مفهوم الرقابة: The Concept of Control

تعددت الكتابات في تناولها لموضوع الرقابة فيرى هنري فايول مثلاً وهو أحد مؤسسي مدرسة الإدارة العلمية أن الرقابة هي:

"التأكد من أن كل شئ في المنظمة يتم وفق الخطط الموضوعة، والتعليمات الصادرة، والمبادئ المعتمدة"، وذلك لهدف كشف مواطن الضعف وتصحيحها.

وقد تبع هنري فايول العديد من الإداريين الذين أجمعوا على أن الرقابة تختص بجانبين أساسيين هما:

- الجانب الأول منها يركز على متابعة وتقويم النتائج التي انبثقت من جهود الأفراد المختلفة بالمنظمة.
- أما الجانب الثاني فيتعلق بالرقابة على الأفراد أنفسهم في أدائهم لأعمالهم من خلال وظيفة التوجيه والقيادة".

مما سبق يمكن أن نخلص إلى أن الرقابة يمكن تعريفها بأنها عملية:

"قياس الأداء الفعلي للأفراد وللتصرفات المبرمة بالمنظمة على حد سواء للتأكد من مدى الالتزام بالقرارات والتعليمات والتوجيهات التفصيلية المتعلقة بالخطة المعتمدة وتبعا لمعايير مناسبة محددة سلفا".

وهذا يقتضي أن تكون المعايير الموضوعية غير مغالى في مثاليتها والتي على ضوئها يتم مقارنة الإنجاز الفعلي بها فيسهل استنباط أوجه الاختلاف أي تتكشف للإدارة الانحرافات بنوعيها:

- السلبية: وهي التي يستحق مرتكبوها توقيع العقاب المناسب عليهم لعدم التزامهم بالإجراءات أو المواصفات الواجبة في أداء العملية الإنتاجية من الناحية الكمية (كالعدد أو الحجم / أو الوزن المطلوب خلال المدة الزمنية

المقررة) أو الناحية النوعية (كالمواصفات القياسية الواجبة في إنتاج كل وحدة كمعيار الطول أو الوزن أو الشكل).

- الإيجابية غير المقبولة: وهي أيضاً التي يستحق مرتكبوها توقيع العقاب عليهم لتجاوز العامل الحدود المسموح بها كقيام العامل بإنتاج عدد من الوحدات يتجاوز الحد المعياري المقرر له لما قد يسببه ذلك من زيادة تحميل الآلات بساعات عمل إضافية تفوق عدد ساعات العمل اليومية الواجبة لها، الأمر الذي يحمل المنظمة بمزيد من التكاليف هي في غنىً عنها (مصروفات الصيانة) وما يتبعه ذلك من زيادة في المخزون السلعي لمنتجات قد تتميز بسرعة التلف.

وبعد تعرضنا لمفهوم الرقابة قد يتبادر إلى أذهاننا تساؤلات عدة لها علاقة وطيدة بهذا الموضوع مثل: هل المدير فقط هو الجهة الوحيدة في المنظمة الذي يقوم بالرقابة؟ أم هناك جهات أخرى يمكن أن تقوم بهذا النشاط الإداري؟، ومتى تتم العملية الرقابية؟، وكيف يتم أداؤها؟ وغيرها من التساؤلات، وهي التي سيتم تناولها في باقي أجزاء الفصل.

## الجهة التي تقوم بالرقابة :

هناك جهات داخلية وأخرى خارجية تمارس الرقابة في منظمات الأعمال؛ فكل رئيس لمجموعة من الأفراد يقعون تحت رئاسته يمارس عليهم نشاط الرقابة سواء أكان هذا الشخص يشغل أعلى مستوى وظيفي بالهرم التنظيمي كمدير المنظمة ، أو أدنى مستوى بالهرم كمشرف عمال فكلاهما كمديرين يتحتم عليهما الإداري القيام بالرقابة الداخلية.

و في الوقت نفسه قد تكون هناك جهات أخرى ترد من خارج المنظمة لتمارس الرقابة على الأداء لاعتبارات نظامية أو قانونية وذلك بمعرفة مفتشي التصرفات المالية أو باحثي المواصفات والجودة الذين يتبعون الأجهزة المركزية للمحاسبات كديوان المراقبة العامة ، أو هيئة الرقابة على المواصفات القياسية ، أو الهيئات العالمية لمنح شهادات الكفاءة الدولية كشهادات الأيزو (Iso Certifications) وغيرها.

## فوائد الرقابة: Benefits of Control

تقدم الرقابة مزايا عديدة يمكن تصنيفها لمزايا (أو فوائد) تعود على المنظمة، وأخرى تعود على الأفراد سواء العاملين داخل المنظمة أو خارجها كما يأتي:

### أ – فوائد الرقابة للمنظمة:

١. التأكد من مدى تحقيق الأهداف العامة والفرعية للخطط المرسومة المعتمدة.

٢. التأكد من مدى مطابقة الأداء الفعلي للمسارات التي تفرضها الخطط المرسومة.

٣. اكتشاف الانحرافات السلبية (والإيجابية غير المرغوب فيها) تمهيداً لتناولها بالدراسة والتشخيص لمسبباتها الرئيسة والفرعية، وبالتالي اقتراح أوجه العلاج المناسبة في الوقت المناسب.

٤. التأكد من مدى مناسبة كل من الموارد البشرية (العاملين) والمادية (الأصول الثابتة كالآلات والمعدات، والأصول المتداولة كالمواد والنقدية) لمتطلبات الخطط كماً ونوعاً ووقتاً.

٥. التأكد من الاستخدام الكفء لكل من الموارد المتاحة والمرتقبة بما يتفق ومتطلبات الخطة.

٦. التأكد من أن الأداء التنفيذي يسير وفقاً للسياسات والإجراءات التفصيلية المفسرة للخطة العامة.

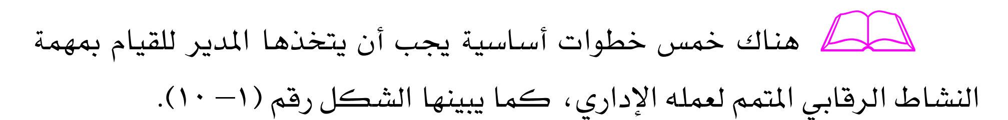
## ب – فوائد الرقابة للأفراد:

١. اطمئنان العامل الكفء لعدالة عملية المراقبة عند تقييم أدائه الفعلي بما يسمح له بحصوله على مختلف أشكال الإثابة الممكنة (المكافآت المادية أو المعنوية المعروفة).

٢. اطمئنان العامل المقصر لعدالة عملية المراقبة عند تقييم أدائه الفعلي بإتاحته الفرصة لتجديد مهارته (بالتدريب المناسب) الذي يكفل له تجنب كل صور العقاب الممكنة كالخصم من الأجر، أو الحرمان من الترقي أو الرفت ٠

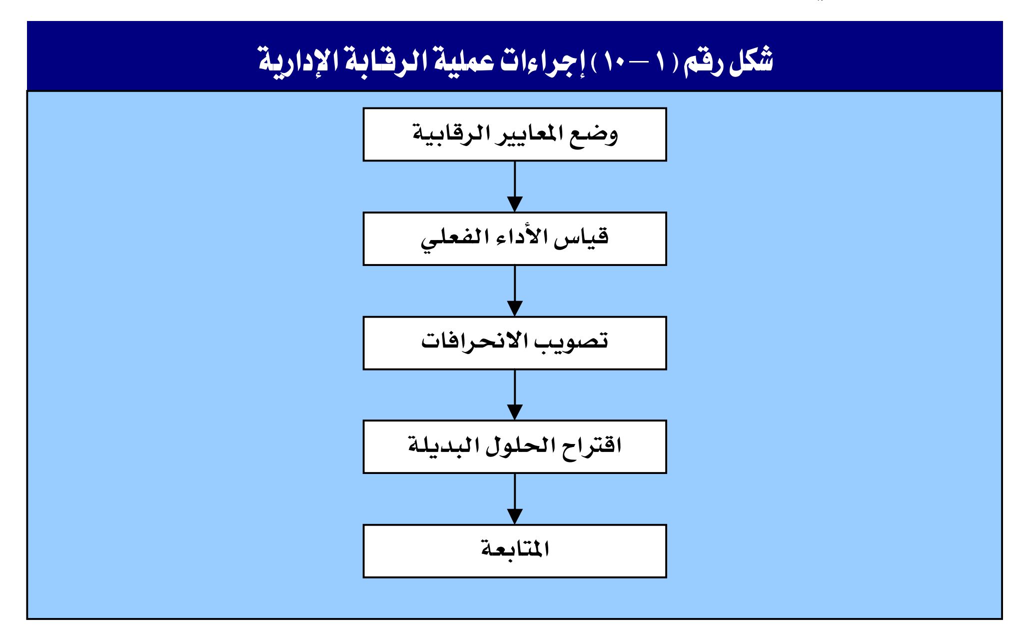
٣. حفظ الحقوق لأفراد جمهور المتعاملين مع المنظمة فيما يتعلق بعدالة أو مساواة حصولهم على الخدمات أو المعاملات المستهدفة بالجودة المناسبة وبالسعر الملائم.

## خطوات الرقابة الإدارية: Steps of Control



هناك خمس خطوات أساسية يجب أن يتخذها المدير للقيام بمهمة النشاط الرقابي المتمم لعمله الإداري، كما يبينها الشكل رقم (١ – ١٠).

شكل رقم (١ – ١٠) إجراءات عملية الرقابة الإدارية




### الخطوة الأولى: وضع المعايير الرقابية:

إن التوصل لمقاييس يتوافر فيها اعتبارات الاعتدال أو المناسبة من أُولى أساسيات العمل الرقابي لأن هذه المقاييس في مجملها هي التي يستند إليها المدير في مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف لاستكشاف أي ثغرات أو انحرافات تعتري التنفيذ، لذلك يطلق على هذه المقاييس تعبير "معايير" باعتبارها المؤشرات الواجبة التقديرية التي يجب تحقيقها.

ومما هو جدير بالذكر في هذا الشأن أن التقييم الفعلي للأداء لا يقتصر فقط على الأداء الذي يقوم به الأفراد كحجم ما ينتجه العامل خلال ساعات عمله (مثل

عدد الصفحات التي ينسخها، أو عدد المعاملات التي ينجزها لطالب الخدمة أو المعاملة خلال ساعات العمل الواجبة)، بل يمتد الأمر ليشمل كل جوانب المنظمة أي وظائفها الرئيسة كافة كالتصرفات المتعلقة بكل من:

- **الوظيفة المالية:** (مثل حجم الأموال التي تديرها الإدارة من المصادر الخارجية والأخرى الداخلية، معدل العائد على الاستثمار الفعلي).
- **وظيفة الشراء:** (كعدد أوامر الشراء المحققة خلال السنة، وحجم المخزون المحتفظ به من المواد أو من الإنتاج التام).
- **وظيفة الإنتاج:** (كعدد وحدات الإنتاج المطابقة للمواصفات القياسية الواجبة خلال المدة الزمنية).
- **وظيفة شؤون العاملين:** (كعدد حوادث إصابات العمل الفعلية خلال المدة الزمنية، وعدد العاملين الذين استفادوا فعلاً من الدورات التدريبية المنعقدة).

**وبشكل عام يمكن تصنيف جملة المعايير الرقابية إلى نوعين:**

**أ – معايير كمية (مادية ملموسة): Quantitative Standards**

وهي تأخذ أشكال عدة مثل:

❖ **مقاييس كمية:** ومن أمثلتها المعروفة عمليا كل من:

- معايير قياس كفاءة استغلال طاقة الآلات؛ كعدد الوحدات التي تنتجها الآلة الواحدة خلال مدة زمنية معينة.
- معايير قياس كفاءة استغلال وقت العمل الرسمي؛ كعدد الوحدات التي تنتج فعلا خلال ساعة العمل أو خلال المدة الزمنية المحددة.
- معايير قياس كفاءة استغلال المواد الخام؛ ككمية كل صنف من أصناف المواد الخام المستخدمة فعلا في إنتاج الوحدة الواحدة.

❖ **مقاييس مالية:** ومن أمثلتها:

- معايير قياس كفاءة استغلال رأس المال المستثمر؛ وذلك بموجب معدل العائد على الاستثمار.
- معايير قياس كفاءة الإنفاق؛ مثل مدى كفاءة استغلال المصروفات الثابتة كالإيجار والفائدة على القروض لأقصى درجات الاستغلال (التي تعرف بالروافع التشغيلية والمالية).
- معايير قياس كفاءة سياسة التحصيل لأوراق القبض؛ وذلك من خلال قياس عدد أيام التحصيل الفعلية للمستحقات الموجودة لدى المدينين.

**ب – معايير نوعية (غير مادية):** Qualitative Standards

وهي التي يصعب ترجمتها في شكل مقاييس مادية ملموسة، ومن ثم فهي معايير اجتهادية تختص بمحاولة قياس مدى كفاءة الإدارة في قيامها بأعبائها الاجتماعية والإنسانية نحو فئات المنظمة المختلفة الآتية:

- **فئة الموظفين:** حيث يمكن تقدير درجة ولائهم للمنظمة التي ينتمون إليها باستخدام معدل تسرب العمالة للخارج، ومعدلات الغياب والتمارض وغيرها.
- **فئة المستهلكين:** حيث يمكن تقدير درجة رضاهم عن منتجات المنظمة باستخدام معدل تكرار الشراء.
- **فئة الموردين:** حيث يمكن تقدير مدى حرصهم على التعامل مع المنظمة من خلال عدد مرات الخصم المكتسب أو الشراء الآجل.

وإذا كان أساس هذا النوع من المعايير هو استخدام أسلوب استطلاع الآراء لهذه الفئات فمن الأفضل أن يدعم هذا النوع من المعايير بواحد على الأقل من المعايير المادية السابقة بقدر الإمكان حرصاً على تحقيق الهدف المنشود بأكبر قدر من الواقعية.

## الخطوة الثانية : قياس الأداء الفعلي :

وهـذه المرحلـة مرهونـة بالمرحلـة الـسابقة ، فمـن الـصعب قيـاس الأداء الفعلـي وتقييم مـدى مناسبته دون أن يتـوفر لـدى المراقـب " المعـايير الملائمـة الواجبـة " الـسابق وضعها وإقرارها.

ولـذلك حتـى تـتم العمليـة الرقابيـة أو الإشـرافية بـشكل موضـوعي يجـب علـى المراقـب أن يأخـذ في حـسبانه أيـضاً عـدة اعتبـارات بخـلاف اعتبـار "سـلامة المعـايير الواجبة"، والتي من أهمها :

### أ – مراعاة نطاق الإشراف :

تقضي المبادئ الإدارية بأن يكون نطاق الإشراف الذي يقع تحت مسؤولية المراقب مناسباً ، وهذا الأمر بطبيعته مرهون بعوامل مختلفة مثل:

- مدى كفاءة ومهارة وخبرة المراقب نفسه.
- مدى تمركز المرؤوسين موضع المراقبة.
- مدى درجة حداثة خبرة المرؤوس بمهارات الوظيفة التي يشغلها.
- مدى فعالية نظم الاتصال المتبعة بين المراقِب والمراقَب والمرؤوسين.
- مدى درجة تجانس المهام التي يؤديها المرؤوسين موضع المراقبة.

### ب – مدى تفهم المرؤوسين مقدماً لأهداف المراقبة :

إن عدم الإلمام المسبق للمرؤوسين بمبررات المراقبة على إنجازاتهم، والتفهم للكيفية التي ستتم بها ، والأدوات التي سيستعين بها المراقبين في أداء إجراءاتها كل ذلك يجعل عملية المراقبة عديمة الجدوى لأنها بهذه الصورة لن تحرز الإدارة الأهداف المنشودة منها.

وهنا يظهر دور المدير المراقب حيث يقع على عاتقه مهمة تهيئة نفوس العـاملين للمراقبة حتى يتقبلوا أية استفسارات أو مناقشات تثار معهم بتفاهم وارتياح.

هذا مع التأكيد للمرؤوسين أن هدف الرقابة لا يقتصر على مجرد اكتشاف سلبيات الأداء بقدر الاستفادة بها كمؤشرات واقعية تفيد في تطوير المعايير الرقابية اللاحقة، وكذلك عند إعادة التخطيط للمدد الآتية.

**ج – أن يكون هناك حد للخطأ المسموح به:**

من الصعب عملياً أن يؤدي الفرد أعماله المطلوبة منه بدرجة صواب ١٠٠٪ على الدوام؛ لذلك لا يعيبه أن يرتكب بعض الهفوات أو الأخطاء بشرط أن تكون في الحدود المسموح بها (وذلك من حيث عدد مرات الخطأ، ونوعيته) حرصاً على مصلحة العمل؛ لأنه بتجاوزه لهذا الحد أو ذلك الهامش ستتحول هذه الأخطاء لسلوكيات تصبح لها صفة الاعتياد المسموح به، وعندئذ قد تكتسب صفة عدم جواز المحاسبة عليها،ووسيلة المراقب في قيامه بعملية التقييم الفعلي لأداء مرؤوسيه تتم عادة من خلال كل من أسلوب:

**١ – المتابعة المباشرة (الحية) من خلال المشاهدة:** وهذا الأسلوب يقضي بنزول المدير لمواقع العمل (الإدارة بالتجوال) حيث يبدأ المراقب يتتبع بالملاحظة أداء كل مرؤوس على حدة أو الجماعة ككل وقياس النتائج على أن يقارن ذلك بالمعايير الرقابية الواجبة سواء على مستوى الفرد أو على مستوى الجماعة، فتتكشف له المعوقات أو الانحرافات الفعلية التي تتجاوز حدود السماح وهي التي يستحق عنها عندئذ المساءلة وتوقيع العقاب المناسب.

**٢ – المتابعة المباشرة الآلية من خلال الكاميرات:** وهذا الأسلوب يتم بموجب المراقب، ولكن من مكتبه من خلال جهازه الآلي الموصل بكاميرات مركبة بمواقع العمل، ولذلك يعد هذا الأسلوب مباشراً أيضاً في المراقبة.

وهناك سمة اختلاف بين المراقبة الحية بالعين والأخرى الآلية، وهو أن الأسلوب الأول يتيح الفرصة للمراقب أن يتناقش مباشرة مع المرؤوس ويستمع إليه ويتبادلان

وجهات النظر في نقاط الاختلاف، مما يجعل منها وسيلة جيدة للاقتناع بوجهة النظر الصحيحة في النهاية وبالتالي سرعة الاستجابة للتصحيح.

وأهم ما يعيب هذا الأسلوب هو طول المدة المستغرقة في عملية التقييم والمناقشة مع المرؤوسين مما قد يؤثر على وقت وحجم العمل المتبقي سواء للمدير أو للمرؤوس.

أما الأسلوب الثاني للمراقبة، وهو ما يتم بواسطة الكاميرات فهو يعد أكثر توفيراً لكل من وقت وجهد المدير المراقب، كما أنه يتيح له فرصة الاحتفاظ بالمعلومات لديه بالحاسب ومن ثم سرعة استردادها وقت الحاجة إليها.

ولعل أهم ما يؤخذ على هذا الأسلوب افتقاده لعنصر المناقشة المباشرة بين المدير والمرؤوس عن نقاط الصعوبات التي تعتري الأداء مما يقلل من درجة حماس واستجابة المرؤوسين عند تلقي أية توجيهات أو قرارات تصدر لهم دون سابق مناقشة.

وعملية المراقبة الفعلية هنا يمكن أن تؤدى بواسطة الرئيس (أي المدير)، أو يمكن أن يخصص لها مشرفين متفرغين ومسؤولين عن متابعة التنفيذ كالمهندسين، ومشرفي العمال وغيرهم.

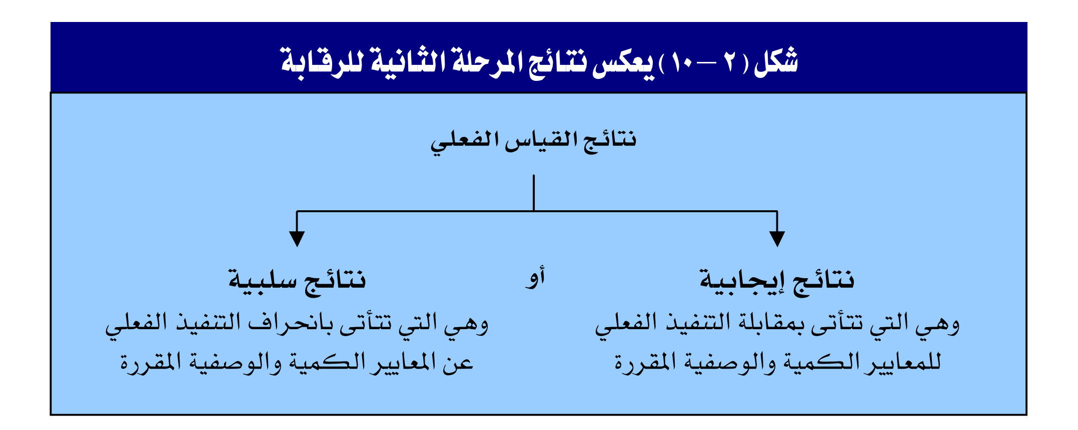
**٣ – المراقبة غير المباشرة: وهي تلك التي تتم من خلال:**

أ- التقارير المكتوبة التي قد يعدها المرؤوس بنفسه لرئيسه.

ب- التقارير المكتوبة أو الشفهية التي تعد بمعرفة المشرف والتي يرفعها ويبلغ بها مديره المباشر الذي يعمل تحت رئاسته.

ويعد أسلوب التقييم من خلال التقارير أفضل من كل من النوعين السابقين لأن التقييم هنا يكون متأنيا وأدق وأكثر واقعية باعتباره صادرًا من المرؤوس نفسه أو من المشرفين المتخصصين.

و تعد التقارير المكتوبة أفضل من مثيلتها الشفهية؛ لأنها تعد بمثابة مصادر موثقة يمكن الاحتفاظ بها واستعادة معلوماتها الواقعية عند الحاجة.




## الخطوة الثالثة: تصويب الانحرافات:

وترتبط هذه المرحلة ارتباطاً وثيقاً بنتائج مخرجات القياس للمرحلة السابقة، وهي تلك المرحلة التي عادة ما تسفر عن واحدة من النتيجتين الآتيتين: بمعنى إذا ما جاءت النتائج:

- **إيجابية:** أي أن الانحرافات قد جاءت في ظل التجاوزات المسموح بها فعندئذ لا يكون هناك مبرر للقيام بالمرحلة الثالثة المسؤولة عن تصويب الانحرافات.
- **أو سلبية: أي أن هناك انحرافات تجاوزت الحدود المسموح بها** فإن ذلك يكون مبررا لاستكمال إجراءات العملية الرقابية وبالتالي القيام بالمرحلة الثالثة التي هدفها الإصلاح للانحرافات لهدف إعادة سير العمل لمساره الصحيح وفقا للخطة.

**و هنا يستوجب الأمر تبعا لمرحلة تصويب الانحرافات الالتزام باعتبارات رئيسة من أهمها:**

- حصر أسباب الانحراف توصلاً للسبب الرئيس أو المشكلة الأساسية بالأساليب العلمية المناسبة (والتي يذكر منها في هذا الشأن نموذج تحليل عظمة السمكة fish bone diagram لصاحبها الياباني إيشكاوا الذي يفيد كثيرا في الوصول للمسببات الفرعية ومن ثم

تشخيص diagnosis المشكلات الإدارية)، وعندئذ تكون الإدارة قد نجحت في وضع يدها على أُولى خطوات العلاج بتشخيصها الصحيح للداء الرئيس المتسبب في هذه السلبيات.

- توافر الصلاحيات الإدارية التي تسمح بتصحيح الانحرافات.

والموقف العلاجي للانحرافات لا ينبغي أن يقتصر على الحلول السريعة فقط بل يجب أن تلاحقها الحلول الجذرية طويلة الأجل لضمان القضاء على الانحراف في الوقت الحالي وأيضاً اللاحق.

هذا مع ملاحظة أيضا أن الانحرافات محل التصحيح ليست بالضرورة أن تكون كلها ممن تقع في نطاق مسؤولية المرؤوس حتى تكون محل محاسبته عليها؛ لأن الكثير منها عملياً قد يكون راجعا للإدارة نفسها مثل مبالغتها في الأهداف التي أقرتها، أو في المعايير التي فرضتها على العاملين بالمنظمة والمتعاملين معها، أو بسبب عدم مناسبة المواد والإمكانات المتاحة والمرتقبة.

## الخطوة الرابعة: اقتراح الحلول البديلة:

بعد تحديد الإدارة للمشكلة الرئيسة المؤدية لهذه الانحرافات تأتي المبادرة باقتراح الحلول البديلة الممكنة بشرط وأن تتلائم وظروف وإمكانات المنظمة المادية والبشرية، على أن يفاضل بينها واختيار الإجراءات السريعة التي تفيد في حل هذه المشكلة بشكل فوري، وكذلك بحث الوسائل التي تكفل تجنب تكرارها في الآجال الأطول لتقليص التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي تنجم عن تكرار هذه الانحرافات.

## الخطوة الخامسة: المتابعة

بالإجراءات العلاجية التي تقرها للتأكد من كل من: والهدف من هذه الخطوة الحرص على متابعة الإدارة لتنفيذ قراراتها

- مدى التزام المرؤوسين المسؤولين بها بالقرارات العلاجية المقترحة كما ونوعاً وزمناً.
- مدى مناسبة هذه المقترحات للإمكانيات المتاحة.
- مدى إيجابية النتائج المحققة عن هذه الإجراءات المستجدة.

ولذا يجب على الإدارة أن تتحلى دائماً بالنشاط والفعالية، بمعنى ألا تظل حبيسة غرفتها حتى تطفو الشكاوى والمشكلات على سطح المكتب لكي تهم بدورها العلاجي بل يجب عليها تخصيص جزء من وقتها وعملها باستمرار نحو التحري والتنقيب والبحث عن أي بوادر لثغرات أو انحرافات يمكن أن تعتري مواردها البشرية (العاملين) أو المادية (الأصول المختلفة) أو معاملاتها التجارية المنجزة لتسارع بدراستها وتحليلها واقتراح أوجه العلاج الملائمة قبل تفشي تكرارها.

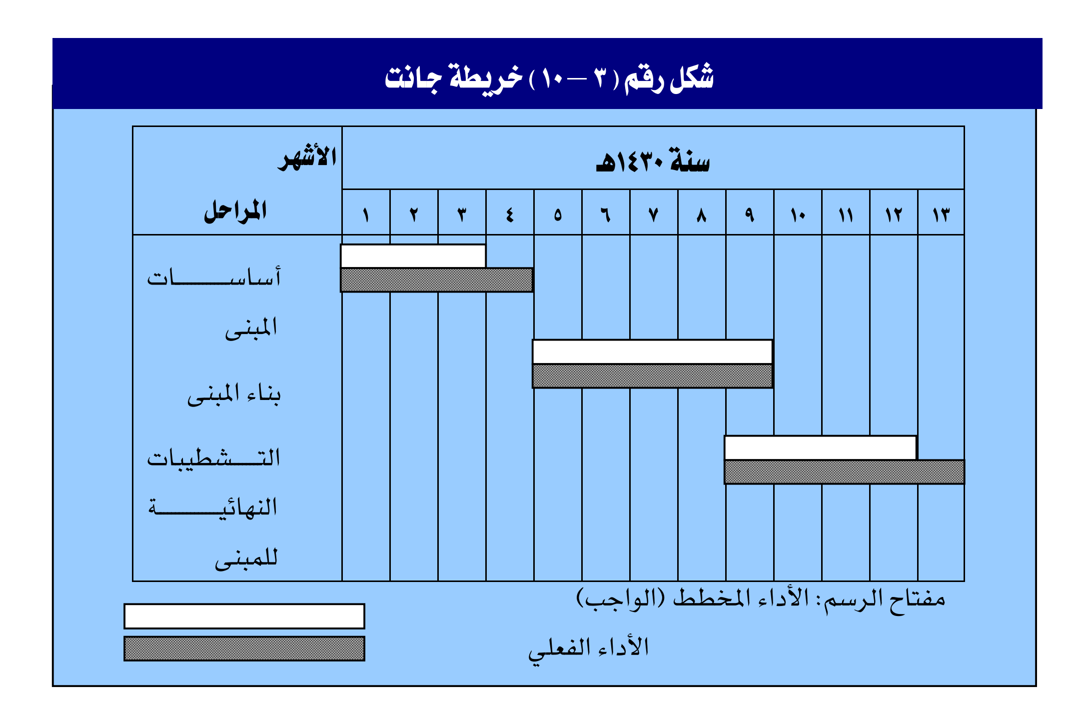
## خريطة جانت:

تنسب خريطة جانت إلى اسم هنري جانت الذي ابتكرها في عام ١٩١٧م وتعد مثالاً مناسباً يعكس مضمون العملية الرقابية، وهي من أحد الأساليب الكمية والبيانية المهمة التي تستخدم في هذا الشأن من خلال تقسيم المهام إلى:

- الأعمال الواجب أداؤها بحسب طبيعة النشاط المخطط مصحوبة بوقت بداية ونهاية كل نشاط في شكل مستطيل يعكس هذا الأداء المخطط ▭.
- التسجيل الفعلي بهذه القائمة للأداء المنجز فعلاً في شكل مستطيل أخر بلون مختلف ليعكس الإحراز الفعلي ▨.

وهكذا يسهل على المراقب متابعة أعمال الأداء كماً ونوعاً والتأكد من أنه يسير وفق الجدول الزمني والخريطة الآتية تشرح كيفية استخدامها في متابعة بناء منزل.

**شكل رقم ( ٣ – ١٠ ) خريطة جانت**



## أنواع الرقابة: Types of Control

تُمارس أنواع عديدة من الرقابة في بيئة الأعمال، ويمكن تصنيف هذه الأنواع تبعاً لعدة معايير: كالهدف منها، ومجالها، والجهة التي تقوم بها كما يتبين من الشكل الموضح بعد.

### المعيار الأول: بحسب نوع النظام الذي يُطبق به الرقابة:

**يمكن أن تؤدى العملية الرقابية في المنظمات من خلال نظامين هما:**

#### أ- نظام الرقابة المغلق:

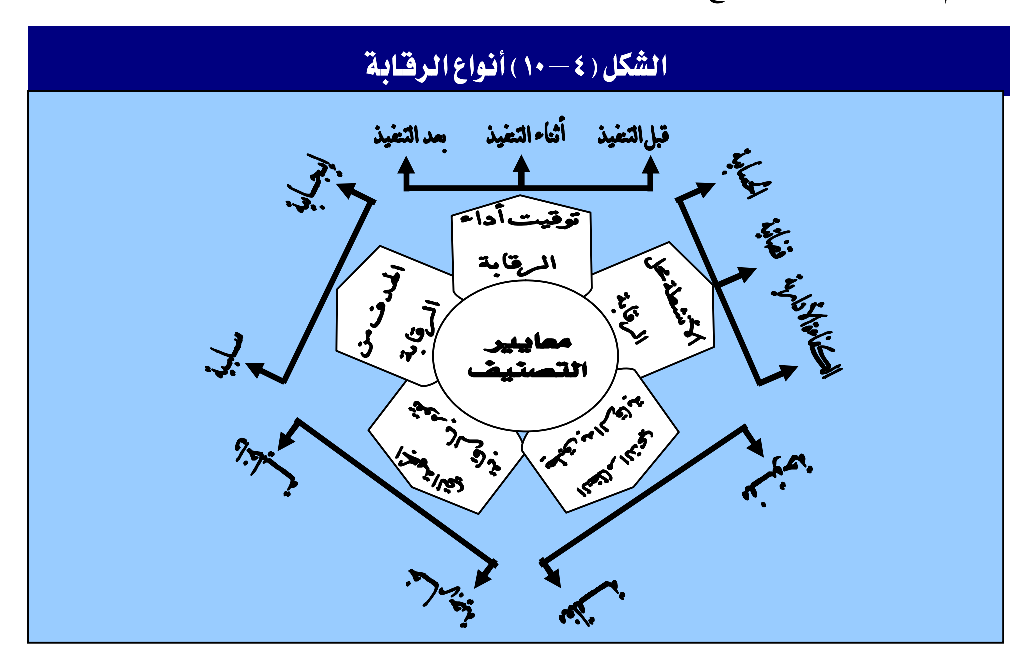
ويشير هذا النوع من الرقابة إلى أساليب الرقابة الذاتية التي تتبع في نظم الإنتاج الآلي، والتي قد زاد استخدامها الآن بشكل ملحوظ في مجال الصناعة مع زيادة التطور في استخدامات الحاسبات الآلية المتقدمة وفي ظل الطفرة الهائلة في مجال إعداد برامج التشغيل الآلية الجاهزة أو المفصلة **Software** مما قد ييسر أداء العملية الرقابية بمراحلها دون تدخل العنصر البشري في أدائها (باستثناء مجرد الضغط على زر التشغيل) لما تحتويه هذه الأنظمة على كل من: تسجيل بكل من المواصفات المطلوبة للأداء عن كل خطوة، وإمكانيات تجهيزات آلية بشأن قياس الأداء الفعلي للقائم بالتنفيذ تختص بالاكتشاف للأخطاء، وتوفير التجهيزات الآلية الأخرى للقيام بالتصحيح الفوري، ولعل أهم مجالات استخدام هذه النظم مجال صناعة وتشغيل الصواريخ والطائرات.

#### ب- نظم الرقابة المفتوحة:

وهي على عكس النظم المغلقة؛ فهي تعتمد على العنصر البشري بشكل كبير (بالإضافة للاستعانة بالآلية أيضاً) في كل من المراحل الثلاثة اللازمة لأداء العملية الرقابية.

ويستخدم هذا النوع كثيراً في مجال تصنيع المنتجات التي لا يزال يغلب عليها طابع الأداء اليدوي كصناعة الأثاث، وأيضاً في مجال تقديم بعض الخدمات كأعمال السباكة والصيانة للآلات مثلاً؛ فمعظم هذه المجالات التي تستخدم فيها نظم الرقابة المفتوحة تُتبع بالمشروعات الفردية أو المحدودة.

الشكل (٤ – ١٠) أنواع الرقابة




## المعيار الثاني: بحسب الهدف من اكتشاف الأخطاء:

يمكن التمييز بين نوعين من الرقابة بحسب هدفها، هما:

### أ - الرقابة الإيجابية:

وهي التي تمارسها الإدارة من خلال تتبع مراحل التنفيذ للسياسات والإجراءات المفسرة للخطة للتأكد من أن:

- أداء العاملين يتم بالمواصفات الكمية والنوعية المحددة.

- التنفيذ للممارسات التجارية مع الأطراف الخارجية (كالحكومة والعملاء والموردين) يتم وفقا لما هو مخطط.
- الإنجاز للتصرفات والسلوكيات داخل المنظمة (مثل ما يتعلق بالمعاملات المالية، استغلال أوقات العمل الرسمي، هوامش الانحراف المسموح به) يتم تبعاً لما هو مخطط مسبقا.

كل هذه الأمور يتم تقييمها أولا بأول للتأكد من مسايرتها للوائح والأنظمة التي تشرعها الإدارة لضمان تحقيق الأهداف المنشودة في الوقت وبالكيف وبالكم المحددة.

ولذلك يمكن أن يطلق على هذا النوع من الرقابة تعبير "الرقابة الوقائية" وذلك لفعاليتها؛ حيث إمكانية الاستفادة بنتائجها في تطوير وتعديل خططها المستقبلية بقدر كبير من المرونة.

### ب - الرقابة السلبية:

وهذا النوع من الرقابة تستخدمه الإدارة أيضاً ولكن بعد انتهاء التنفيذ تبعا لطبيعة بعض الأنشطة التي تتميز بصعوبة ممارسة الرقابة فيها في أثناء مراحل التنفيذ كما هو الوضع في حالات إجراء الجراحات؛ ففي مثل هذه الحالات يُقارن الوضع بين حالتي المريض قبل الجراحة ثم بعدها من خلال مدى درجة امتثاله للشفاء، وذلك بالطبع للصعوبة النسبية في تطبيق الرقابة على كل مرحلة من مراحل الجراحة كالتجهيز، والتطهير، والتخدير، الفتح أو الكسر، الخياطة، ثم العلاج الدوائي المتمم للجراحة.

وهنا يكون الاضطرار إلى مقارنة الأداء الفعلي الذي تم إنجازه بالمعايير المحددة مسبقاً فتتكشف الانحرافات؛ أي يتم تصيدها والتي بناء على نوعها تتخذ الإجراءات الملائمة لتصحيحها لمنع تكرارها فيما بعد في المواقف المماثلة .

وهكذا يتبين أن معيار التمييز بين الرقابة الإيجابية والسلبية بما يأتي:

**الرقابة الإيجابية:** تقوم بمهمة ممارسة الرقابة على التنفيذ منذ بدايته وخلال مراحله الأولى لتوجيه أنظار المسؤولين عن التنفيذ عن أية شبهة أو أخطاء قد تعتري أداءهم لنفي مسؤولياتهم عنها ولأهداف سرعة تقويمها، لمكافأة من يحسن الأداء بالمواصفات المطلوبة، ولهذا فإن هذا النوع من الرقابة قادر على بث روح الطمأنينة المصحوب بالاستعداد على تقبل أي توجيهات لدى العاملين دائما.

**أما الرقابة السلبية:** فهي تعتمد على ممارسة الرقابة بعد إتمام التنفيذ والانتهاء منه، والذي بناء على نتائج قياسه يكون التوقيع للعقاب على المخالفين (أو الإثابة للأكفاء) مما قد يثير روح الخوف أو الفزع كثيرا لفئة العاملين الذين هم دون المستوى الإنتاجي الواجب مما قد يتسبب في بث الإحباط وتثبيط روح الإبداع لديهم.

## المعيار الثالث: بحسب التوقيت الزمني للرقابة:

ويمكن تقسيم الرقابة بحسب التوقيت الزمني الذي تمارس فيه إلى ما يأتي:

### أ - الرقابة السابقة للتنفيذ:

وهذا النوع من الرقابة يرد على المعاملات والتصرفات التي تمارسها المنظمة ككيان اعتباري أكثر من ورودها على العاملين.

بمعنى أن توجه عملية المتابعة أساساً للتصرفات التي تتعلق بالنواحي المالية كالإنفاق على اقتناء الأصول المطلوبة (الثابتة والمتداولة) والحصول على خدمات معينة من جهات خارجية، وهو ما يصعب تنفيذه دون موافقة الجهة المختصة بالمنظمة كالقسم المالي فيها، مثلا، وعندئذ تكون الرقابة هنا مؤداها بشكل سابق على التنفيذ لهدف منع وقوع انحرافات، تصبح فيما بعد موضعاً للمساءلات القانونية.

ولذا يمكن أن يطلق عليها اسم "الرقابة المانعة للأخطاء".

### ب- الرقابة في أثناء التنفيذ:

وهي التي تتم خلال مراحل الأداء أولاً بأول طبقاً للمعايير المعتمدة التي قد يترتب على نتائجها الحاجة إلى التغيير الفوري في بعض أجزاء الخطة لأغراض مصلحة العمل.

### ج- الرقابة اللاحقة:

وهي التي تتم خلال الأداء للمعاملات أو التصرفات حيث يتم مقارنة ما تم إنجازه بالمعايير المطلوب إنجازها لأجل اكتشاف الأخطاء التي تصبح محل التشخيص لمسبباتها وبالتالي إقرار أساليب معالجتها.

وعليه تكون الرقابة هنا لاحقة حيث تتم بعد وقوع الأخطاء، وعلى الرغم من أنه قد يكون قد فات أوان علاجها في الغالب لكن المنفعة المقدرة منها تكون لا زالت موجودة حيث الاستعداد والتحوط ضد الأخطاء المتشابهة الممكن وقوعها في المستقبل.

لذلك يمكن أن يطلق على هذا النوع من الرقابة اسم "الرقابة الإصلاحية للخطط المستقبلية".

## المعيار الرابع: بحسب نوع النشاط الذي تمارس من أجله الرقابة:

إن النشاطات التي تزاول في أي منظمة كثيرة ومتعددة، ويتطلب كل منها نوعاً مميزاً من الرقابة على أدائها. ويمكن تقسيم الرقابة لبعض الأنواع والتي منها:

### أ- الرقابة على كفاءة أداء المهام الإدارية:

وهذا النوع من الرقابة يعد بمثابة رقابة ذاتية يقوم بها المدير لمتابعة أدائه على كل ما يقوم به من وضع خطط وسياسات، وتنظيم وتوجيه للموارد المتاحة والمرتقبة.

ومن ثم فهذه الرقابة تعد ضرورية لكل من يشغل منصب مدير لأنه من خلالها تتوافر له كل إمكانات الاطمئنان على حسن سير كل من:

- العمل الإداري بعناصره من جهة.
- العمل التنفيذي لوظائف المشروع المختلفة من جهة أخرى.

**ب – الرقابة الحسابية :**

وهي تلك التي تركز على الجوانب المالية أي بكل ما يتعلق بالإنفاق أو التحصيل، وذلك بالطبع من خلال الاستناد على المراجعة الدائمة لحركتي التدفقات النقدية الخارجية (المصروفات) أو التدفقات النقدية الداخلة (المتحصلات) تبعاً للأرقام التقديرية المعتمدة التي تعكسها كل من:

- الموازنات النقدية التقديرية (وهي التي تختص بحركتي النقدية الداخلة والخارجة لآجال قصيرة لا تزيد مدتها عن عام) مثل تحصيل أوراق القبض وسداد الضرائب السنوية.
- الموازنات الرأسمالية التقديرية (وهي تلك التي تختص بحركتي النقدية الداخلة والخارجة لآجال زمنية تزيد عن سنة) كما هو الحال بالنسبة لشراء الأصول الثابتة.

وفي هذا الشأن تجدر الإشارة إلى أن من أهم أدوات الرقابة المالية " نقطة التعادل" والتي تحظى بمكانة خاصة في هذا المجال باعتبارها أداة تخطيطية ورقابية في الوقت نفسه، ولأهميتها سيتم التعرض لها بالتفصيل عند تناول الوظيفة المالية كما سيتضح بالجزء التالي من هذا الكتاب.

## ج – الرقابة القضائية:

وهذا النوع من الرقابة يستهدف ضبط سلوكيات الموارد البشرية بشكل عام (فئة الياقات البيضاء وهم المديرون، وفئة الياقات الزرقاء وهم المنفذون) للأهداف التي تتعلق بكل من:

- تحجيم سلوكيات المديرين في تصرفاتهم مع مرؤوسيهم في أثناء ممارسة أعمالهم الرئاسية عليهم في ضوء ما قد أجازه التشريع بنصوصه القانونية من أحقية توقيع العقوبات المسموح بها على المرؤوسين المخالفين وإلا فإن المدير نفسه يصبح عرضة للمحاسبة القانونية للتهاون في حقوقه للعظة والاعتبار حرصاً على مصلحة العمل من التسيب والتهاون.
- تحجيم سلوكيات المرؤوسين أنفسهم من خلال الالتزام باعتبارات الاحترام والطاعة الموضوعة لتوجيهات وأوامر وقرارات رؤسائهم تبعاً لما تفرضه القواعد والإجراءات التنظيمية في هذا الشأن وعلى ألا يغفلها في علاقته مع رئيسه، وألا كان عرضَة للعقاب.

ومن هنا تظهر أهمية وحدة الشؤون القانونية بمنظمات الأعمال باعتبارها الجهات المختصة بالبت وتوقيع العقوبات المناسبة بشأن المنازعات التي يمكن أن تنشأ بين المديرين والمنفذين أو بين المديرين مع بعضهم بعض أو بين المنفذين مع بعضهم بعض أو بين إحدى الجهات الداخلية والجهات الخارجية للمنظمة.

## خصائص الرقابة الفعالة: Effective Control

يقصد بالرقابة الفعالة تلك الرقابة التي تستطيع الإدارة من خلالها أن تتحرى بوادر العقبات أو الأخطاء الفعلية التي تعترض الأداء بشرط أن تكون مهيأة لمواجهتها بالأساليب والأدوات والوسائل التي تكفل لها سرعة اتخاذ الإجراءات العلاجية للتصدي لها فورياً وجذرياً بأقل التكاليف.

**ومن ثم فمن أهم الخصائص التي يجب أن تتوافر في نظم الرقابة الفعالة هي:**

١. أن تكون المعايير الرقابية والوسائل المستخدمة مناسبة؛ فعلى سبيل المثال لا يجوز أن تطبق الإدارة أساليب رقابية مستحدثة كالرقابة الآلية في حين أن نظم العمل المطبقة في المنظمة لازالت تستخدم النظم والأساليب اليدوية بدرجة كبيرة كما هو الحال في المزارع البسيطة، والعكس بالعكس.
٢. أن تكون الوسائل الرقابية المطبقة اقتصادية بقدر الإمكان؛ فليس هناك ما يدعو لاستخدام أساليب رقابية باهظة التكاليف طالما توجد وسائل أرخص تؤدي الغرض نفسه، وذلك لتقليص التكاليف الكلية بقدر الإمكان.
٣. أن يكون المراقب ملماً بكيفية استخدام هذه الوسائل أي تتوافر لديه المهارة الفعلية على تطبيقها وهو ما يمكن تحقيقه من خلال التأهيل العلمي المناسب أو من خلال التدريب على استعمالها.
٤. أن تعدد وتتنوع الوسائل والأدوات الرقابية المستعملة حيث لا توجد وسيلة رقابية واحدة تصلح مع كل الأفراد أو لكل التصرفات والمعادلات أو لكل الأنشطة أو لجميع المنظمات؛ فكل طرف من هذه الأطراف ينبغي أن يكون له وسائله الملائمة له.

٥. أن تكون النظم الرقابية مرنة أي قابلة للتغيير لمسايرة التغيرات التكنولوجية التي تستحدث على الأداء الفعلي لتحقيق المزيد من الفاعلية سواء للمراقبين أنفسهم (اختصار الوقت والجهد المبذول)، أو الواقعين تحت المتابعة (سرعة لفت أنظارهم بالثغرات أو الأخطاء المحتمل الوقوع فيها مبكراً).

٦. أن يتم مراعاة التوازن بين كل من اعتباري الكم والنوع عند صياغة المعايير المخططة؛ فموجبات الإجادة تقضي بعدم ترجيح أحد هذين الاعتبارين على الآخر؛ فاعتبارات الكم والنوع من متممات اكتمال العمل وكفاءته.

## أمثلة تطبيقية للرقابة على وظائف المشروع الرئيسة:

تؤدي منظمات الأعمال (مهما اختلفت أحجامها أو أشكالها القانونية) وظائفها الرئيسة المتمثلة في التمويل والأفراد والإنتاج والتسويق مما يثير تساؤلاً وهو كيف يمكن متابعة أداء هذه الوظائف للتأكد من قيامها بواجباتها في ظل الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة والمرتقبة!

إن ذلك يقتضي من كل مدير مسؤول عن إحدى هذه الوظائف بوضع معايير أساسية مقدماً لتكون مرشداً يهتدي به في إجراء عملية التقييم الفعلي للأداء.

ومما لا شك فيه أن عملية التوصل لمعايير موحدة تصلح لكل الوظائف أمرٌ غير جائز عملياً على الإطلاق لاختلاف هذه الوظائف من حيث:

- مدخلاتها (أي متطلباتها من كل من الآلات والمعدات، والمواد).
- والتشغيل (حيث المراحل التي تؤدى بها).
- ومخرجاتها (بما تسفر عنه من إنجازات والتي تتفاوت ما بين سلع وخدمات).

### ١ – الرقابة على الوظيفة المالية:

تتعلق الوظيفة المالية في المنظمات بشكل عام بالشؤون المالية من حيث تدبير الأموال للمنظمة من مصادرها المعروفة (الاستدانة، التمويل الذاتي) واستخدامها بتوجيهها لمجالات استثمارية تناسب طبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة بتوفيرها لعناصر الأصول الثابتة من آلات ومعدات، عناصر الأصول المتداولة من مواد ومصروفات إلزامية بما يسمح في النهاية بتحقيق معدل عائد كاف لإشباع رغبات الملاك من حملة الأسهم.

وحتى تتم عملية الضبط أو الرقابة على حركتي خروج (المدفوعات) ودخول (المتحصلات) الأموال من وإلى المنظمة يقتضي الأمر من المدير المالي المسؤول التوصل لمعايير مالية تعكس مدى كفاءة تنفيذ كل من القرارات التمويلية التي تتعلق بتدبير الأموال والقرارات الاستثمارية التي تتعلق باقتناء الأصول المختلفة بما يتناسب وشقي هذه الوظيفة.

ولعل من أهم هذه المعايير التي يمكن أن نسوقها لأهداف الرقابة على بعض جوانب هذه الوظيفة هو ما يعكسه الجدول التالي:

**الشكل رقم (٥ — ١٠) نماذج لمعايير رقابة الوظيفة المالية**

| مجال الرقابة | المعايير المالية المناظرة |
|---|---|
| تقييم كفاءة تنفيذ القرارات التمويلية. | المؤشرات (*) التي يمكن الاستناد إليها في هذا الشأن:<br>• نسبة المديونية لإجمالي هيكل التمويل (مثلا لا تزيد عن ٥٠٪)<br>• نسبة التداول (٢ : ١).<br>• نسبة السيولة السريعة (١ : ١). |
| تقييم كفاءة تنفيذ القرارات الاستثمارية. | • معدل دوران الأصول. الثابتة (٤ مرات سنويا).<br>• معدل دوران أجمالي الأصول (مرتان سنويا على الأقل).<br>• معدل دوران المخزون السلعي (بحسب النشاط الممارس) |
| تقييم كفاءة القرارات المالية عامة(التمويلية والاستثمارية). | • معدل عائد الاستثمار (متوسط عائد الأنشطة المماثلة).<br>• معدل عائد حق الملكية (معدل العائد الذي يرضي الملاك). |

(*) والتركيبة الحسابية لهذه المؤشرات يمكن مراجعتها من أحد مراجع الإدارة المالية المتخصصة بالجزء الذي يتعلق بالتحليل بالنسب المالية.

ومما يجدر الإشارة إليه أن نماذج المعايير المتقدمة الذكر بالجدول السابق تُعد موضوعية وسهلة نسبياً في عملياتها الحسابية عن غيرها من المعايير التي لها صفة الوصفية؛ وذلك لأن تركيبة كل مؤشر (أي معيار) مالي تنبثق من الحسابات الختامية أي من كل من قائمة المركز المالي (وهي الميزانية بما تعكسه من أصول وخصوم)، وقائمة الدخل بما تعكسه من مصروفات وإيرادات.

كذلك يلاحظ أن المعايير المالية المشار إليها في الجدول المتقدم لا تعد معايير مثالية أو قاطعة لكل المنظمات ولكل الدول، فهي مجرد مؤشرات توصل إليها خبراء التحليل المالي كمقترحات اجتهادية يستهدف منها إلزام المنظمات على محاولة بلوغها أو الاقتراب منها لضمان متانة مراكزها المالية لما يعنيه ذلك بمدى سلامة التخطيط والتنفيذ للقرارات المالية فيها بشكل عام.

ولذلك ونظراً لأن كل منظمة تختلف في نشاطها (سواء أكان خدمياً، أم تجارياً، أم صناعياً) أو في أحجامها عن غيرها من المنظمات (مشروعات ضخمة وأخرى محدودة) فإن المؤلف يؤكد على أهمية أن يكون لكل دولة بيئتها الوطنية الخاصة بها، وكذلك لكل نشاط إنتاجي فيها معاييره المالية التي تناسبه.

### ٢ – الرقابة على وظيفة شؤون العاملين:

تختص هذه الوظيفة والتي يقوم على إدارتها مدير شؤون الأفراد بتوفير الموارد البشرية اللازمة للمنظمة كماً ونوعاً تمهيدا لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

أي أن هذه الوظيفة بإيجاز تعد مسؤولة عن التخطيط والتنظيم والرقابة لكل من حركتي دخول وخروج العاملين من خلال قيامها بمهام عن كل من عمليات

الاختيار، والتعيين، والتحديد للأجور والمكافآت، والتدريب، والنقل، والترقية، والعقاب والإثابة، والمنح للإجازات، والفصل، والاستقالة، والإحالة للمعاش وغيرها مما يتعلق بشؤون الموظفين.

ووسيلة إدارة الأفراد في تحقيق كل ذلك مرهون بمدى كفاءتها في "الوصف والتحليل والتقييم والتصنيف لوظائف المنظمة المتاحة والمرتقبة"، مما يقضي بأهمية حاجتها للرقابة على كل تلك الجوانب للاطمئنان على إصابتها لهدفها الرئيس المنشود وهو: "تسكين الموظف المناسب بالعمل المناسب"، مع استمرار صلاحيته وإبداعه المتجدد لمتطلبات وظيفته مع مرور الوقت.

ومن أمثلة المعايير الرقابية التي تفيد في قياس كفاءة هذه الوظيفة لعملياتها المتعددة المتقدم ذكرها ما يوضحه الجدول التالي:

**الشكل رقم ( ٦ – ١٠ ) نماذج لمعايير رقابة وظيفة شؤون الأفراد**

| مجال الرقابة | معايير الأفراد المناظرة |
|---|---|
| الاختيار والتعيين | أهم المؤشرات الرقابية هي:<br>• معدل التسرب الاختياري للعاملين/ مقارنة بمعدل التسرب المخطط (كعدد العاملين المقدر انتقالهم أو إحالتهم للمعاش).<br>• عدد طلبات قرارات النقل من العاملين / مقارنة بعدد الوظائف الشاغرة محل التعيين بالخطة.<br>• عدد طلبات الإقالة الجبرية من الوظائف الحالية لأسباب قهرية تتعلق بالكساد الفجائي بالمنظمة أو لأسباب تنظيمية كالتخصيصية. |
| الالتزام بقواعد لوائح العمل | • عدد مرات الحصول على إجازات أخرى غير الإجازات النظامية / مقارنة القانونية كالمرضية والاعتيادية والعيدين والوضع والمرافقة والوفاة والإغاثة.<br>• عدد مرات تأخر العامل عن مواعيد الحضور/ قياساً بالحد الأدنى المسموح به من حيث عدد المرات والزمن بكل مرة خلال المدة الزمنية المحددة كالشهر.<br>• عدد مرات انصراف العامل مبكرا عن المواعيد الرسمية / قياساً بالحد المسموح به سواء من حيث عدد المرات أو الزمن بكل مرة خلال المدة الزمنية المحددة. |
| كفاءة أداء الفرد | • متوسط ساعات العمل اليومية للفرد / قياساً بساعات العمل الرسمية التي تحددها لائحة العمل بالمنظمة.<br>• حجم الإنتاج السليم / قياساً بالمواصفات الكمية والنوعية الواجبة.خلال المدة الزمنية المقررة.<br>• حجم الإنتاج المعيب / قياساً بحد الخطأ المسموح به نظاميا. |
| مدى الاستفادة من الدورات التدريبية التي تعقد. | • حجم ومستوى الإنتاج بعد التدريب / مقارنة بالحجم والمستوى المفترض بعد التدريب لكل موظف.<br>• معدل وقائع حوادث العمل كما ونوعا / مقارنة بالوضع قبل التدريب.<br>• عدد الشكاوى المرفوعة من المشرفين / مقارنة بالوضع قبل التدريب. |

## ٣ – وظيفة الشراء والتخزين:

تختص هذه الوظيفة بشراء متطلبات النشاط الإنتاجي من كل من نوعي الأصول الآتية:

- الثابتة: كالتجهيزات، والأثاث، والآلات، والمعدات.
- المتداولة: كالمكونات من السلع تحت التصنيع، والمواد الخام من السلع الطبيعية سواء الصلبة أو شبه صلبة أو السائلة بحسب طبيعة النشاط التشغيلي.

وذلك كله بالمواصفات والجودة المناسبة من مصادر التوريد الملائمة، وكذلك بالأسعار وبالأحجام المناسبة.

وكفاءة أداء هذه الوظيفة مرهونة بمدى مقدرة إدارة المشتريات على تلبية احتياجات المنظمة بشكل عام ومتطلبات قسم الإنتاج بشكل خاص لاعتبارات ضمان سلامة وسلاسة أداء العمل الإنتاجي دون أدنى تعطيل.

ولهذا تقضي اعتبارات الرقابة الجيدة وجوب تقييم مدى كفاءة الرسم والتنفيذ للسياسات التي يتم بها ممارسة كل من وظيفتي الشراء والتخزين المتممة والتابعة لها (للصلة الوثيقة بينهما)، وهو ما لا يتحقق بدون توفير معايير رقابية محددة مسبقاً حتى يمكن الاستناد إليها في إجراء عملية التقييم الفعلي.

ولعل من أمثلة أهم المعايير التي تفيد في هذا الشأن ما يوضحه الجدول التالي:

**الشكل رقم ( ٧ – ١٠ ) نماذج لمعايير رقابة وظيفة الشراء والتخزين**

| مجال الرقابة | معايير الشراء المناظرة |
|---|---|
| كفاءة التعاقد على صفقات الشراء. | وأهم المؤشرات التي في هذا الشأن هي:<br>• عدد أوامر الشراء الفعلية / مقارنة بعدد الأوامر المخططة سنوياً. |
| كفاءة عملية الشراء. | • الحجم الفعلي للشراء كل مرة / مقارنة بالكمية المخططة في المرة. |
| مراعاة اعتبارات الاحتفاظ بهامش آمان من المواد الخام. | • مستوى حجم المواد بالمخازن / مقارنة بنقطة إعادة الطلب المخططة. |
| كفاءة سياسة التخزين للمواد الخام. | • معدل التالف من المواد المخزنة / مقارنة بمعدل التالف المسموح به. |
| كفاءة سياسة التخزين للإنتاج التام الصنع. | • معدل المخزون التام الصنع الذي لم يبع / مقارنة بمعدل التالف التام الصنع الواجب تصريفه. |
| كفاءة السياسة المطبقة في توريد المواد من المخازن إلى أقسام الإنتاج أو الأسواق. | • التأكد من السياسة المتبعة فعلاً في صرف المواد / مقارنة بالسياسة التي تقرها المنظمة كسياسة الوارد أولاً يصرف أخيراً مثلاً.<br>• الفحص الفعلي لبعض الوحدات المنصرفة للعملاء / مقارنة بالمواصفات القياسية المحددة مقدماً.<br>• الفحص الفعلي لبعض المواد المنصرفة للإنتاج / مقارنة بالمواصفات القياسية المحددة مقدماً. |

## ٤ – وظيفة الإنتاج:

يتمثل عمل وظيفة الإنتاج في تحويل المواد إلى منتج نهائي قابل للتسويق إما للمستهلك الصناعي أو للمستهلك النهائي بحسب نوع المنتج وذلك من خلال مراحل أو عمليات إنتاجية معينة.

ولذلك يقع على مدير الإنتاج مسؤولية المراقبة المنتظمة على العملية الإنتاجية بداية من توفير متطلبات الإنتاج من مواد ، ومعدات، وعاملين ذات مهارات معينة ،

وأوقات كافية للعمل حتى مرحلة إتمام تصنيع السلعة أو تقديم الخدمة بمستوى الجودة المطلوب.

ومن ثم فكل هذه المهام التي تتضمنها هذه الوظيفة تتطلب معايير رقابية خاصة تخدم الجوانب السابقة، وهو ما يوضح الجدول التالي بعضاً من الأمثلة عليها.

**الشكل رقم (٨ – ١٠) نماذج لمعايير رقابة وظيفة الإنتاج**

| مجال الرقابة | المعايير الإنتاجية المناظرة |
|---|---|
| كفاءة الآلات والمعدات | أهم المؤشرات هي:<br>• عدد ساعات العمل الفعلية اليومية لكل آلة / مقارنة بعدد الساعات الواجبة.<br>• عدد ساعات الأعطال للآلات خلال المدة الزمنية / مقارنة بعدد الساعات التقديرية.<br>• معدل الطاقة الفعلي لكل ماكينة مستخدمة / مقارنة بالطاقة القصوى الممكنة لها |
| رقابة أداء العامل | • الملاحظة (بالعين أو بالكاميرا) متوسط ساعات العمل اليومية الفعلية لكل عامل / مقارنة بساعات العمل الواجبة.<br>• الملاحظة (بالعين أو بالكاميرا) متوسط إنجازات العامل الفعلية كماً ونوعاً / مقارنة بالكم والنوع الواجب.<br>• معدل الزمن الفعلي الذي يهدره العامل يوميا دون إنجاز / مقارنة بالزمن المسموح به للراحة في اليوم. |
| جودة المنتج | • نسبة الإنتاج الجيد الفعلي للعامل لجملة إنتاجه / مقارنة بالنسبة الواجبة.<br>• نسبة الإنتاج المعيب الفعلية للعامل لجملة إنتاجه / مقارنة بحد التجاوز المسموح به. |
| مراحل التنفيذ للعمليات الإنتاجية. | • التحقق بالملاحظة (الحية أو الآلية) من الطريقة التي يؤدي بها العامل عمله / مقارنة بالترتيب وخطوات العمل المخططة لكل عامل.<br>• ملاحظة مدى الالتزام بوقت البداية والنهاية الفعلي لكل مرحلة / مقارنة بمواقيت البداية والنهاية المخططة (بالاستعانة بخرائط جانت أو شبكات بيرت المتخصصة). |

## ٥ – رقابة الوظيفة التسويقية:

تحظى الوظيفة التسويقية بأهمية خاصة لدى معظم المنظمات لأنه دون هذه الوظيفة لا يكون للإنتاج النهائي أهمية أو قيمة دون التوفيق في تسويقه وتوصيله للمستهلك المناسب في المكان المناسب وبالسعر المناسب؛ فحجم إيرادات المنظمة مرهون بدرجة كبيرة بمدى كفاءة نشاطها التسويقي.

وإذا كان السوق هو حلقة الربط أو الوصل بين أطراف العملية التسويقية التي تتألف من بائعين ووسطاء ومشترين فإن للمزيج التسويقي بآلياته الأربعة؛ المنتج Product، والسعر Price، والتوزيع Produce، والترويج Promotion (و التي يطلق عليها 4 P s باعتبار أن العناصر الأربعة المكونة للمزيج تبدأ كلها بحرف P) له أهميته في تقرير السياسة التسويقية.

ولهذا فإن تداعيات الرقابة على كفاءة أداء تلك الوظيفة تقضي بضرورة متابعة أداء آليات هذا المزيج، وهو ما يوضحه الجدول التالي من خلال بعض الأمثلة.

**الشكل رقم (٩ — ١٠) معايير رقابة الوظيفة التسويقية**

| مجال الرقابة | المعايير المقابلة |
|---|---|
| المنتج سواء كان سلعة أو خدمة | وأهم المعايير التي تفيد في هذا المجال:<br>• المستوى الفعلي لجودة المنتج المعروض بمنافذ التوزيع / مقارنة بالمواصفات القياسية المخططة.<br>• معدل التالف الفعلي للمنتجات بمنافذ التوزيع / مقارنة بالمعدل المخطط المسموح به.<br>• معدل الشكاوى المرفوعة للإدارة بشأن المنتج من حيث الجودة أو العيوب سواء من العملاء أو رجال البيع أنفسهم. |
| السعر | وأهم المعايير:<br>• مقارنة السعر الفعلي الذي يتم به البيع بالسوق / مقارنة بالسعر المخطط.<br>• التأكد من أن السعر المخفض لا يمتد قبل أو بعد مدة الخصم / مقارنة بمدة التخفيض المقررة.<br>• معدل الشكاوى بشأن السعر الذي تباع به الوحدة. |
| مكان التوزيع | أهم المؤشرات هي:<br>• معدل الإنتاج الجيد الفعلي لجملة إنتاجه / مقارنة بالمعدل الواجب.<br>• معدل الإنتاج المعيب الفعلي لجملة إنتاجه / مقارنة بالأعلى أو الأدنى المسموح به. |
|  | وأهم المعايير الممكنة في ذلك:<br>• قياس حجم إيرادات المبيعات الفعلية لكل منتجٍ بكل منفذ / مقارنة بالإيرادات المخططة لكل منتج بكل منفذ تبعاً للخرائط البيانية.<br>• قياس حجم إيرادات المبيعات الفعلية المحققة لكل بائع / مقارنة بمتوسط حجم الإيرادات المحققة لأجل بيع الواحد. |
| الإعلان | وأهم المعايير هي:<br>• قياس حجم الإيرادات الفعلية قبل الإعلان / مقارنة بمتوسط الإيرادات المخططة بعد الإعلان.<br>• قياس حجم إيرادات المبيعات الفعلية المحققة لكل بائع / مقارنة بمتوسط حجم الإيرادات المحققة لرجل بيع الواحد. |
| تابع السعر | • قياس حجم الإيرادات الفعلية لرجل البيع / مقارنة بمتوسط الإيرادات المخططة للرجل الواحد باعتبار أن البيع الشخصي فيه قدر من الإعلان. |

## مصطلحات:

| | |
|---|---|
| الرقابة | CONTROL |
| المعايير الرقابية | CONTROL STANDARDS |
| المتابعة المباشرة | DIRECT CONTROL |
| المتابعة غير المباشرة | INDIRECT CONTROL |
| نظم الرقابة المغلقة | CLOSE CONTROL SYSTEMS |
| نظم الرقابة المفتوحة | OPEN CONTROL SYSTEMS |
| الرقابة الإيجابية | POSITIVE CONTROL |
| الرقابة السلبية | NEGATIVE CONTROL |
| معايير مالية | FINANCIAL STANDARDS |
| معايير إنتاجية | PRODUCTIVE STANDARDS |
| معايير تسويقية | MARKETING STANDARDS |
| معايير أفراد | PERSONAL STANDARDS |

# أسئلة وتمارين للمناقشة

## أولاً : ضع علامة صح أو خطأ أمام العبارات الآتية، مع التعليل :

١– ( ) تعد الرقابة بمثابة المهمة الأولى للنشاط الإداري الذي يمارسه المدير.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٢– ( ) تتم الرقابة فقط بواسطة الجهات الداخلية المختصة في المنظمة.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٣– ( ) تتم الرقابة لأداء المنظمة بواسطة الجهات الخارجية المختصة.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٤– ( ) الرقابة الجيدة هي تلك التي تتم بعد انتهاء العمل واكتماله.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٥– ( ) تمارس الرقابة التاريخية عادة مع أُولى مراحل التنفيذ للأعمال.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٦– ( ) تفضل الرقابة الفورية دائما عن الرقابة التاريخية.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٧– ( ) للرقابة فوائد كثيرة ومتعددة.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٨– ( ) يستفيد العاملين في منظمات الأعمال من الرقابة على أدائهم.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٩- ( ) من أُولى مراحل العملية الرقابية إتقان صياغة المعايير التقديرية.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

١٠- ( ) تصنف المقاييس الزمنية ضمن المعايير الكمية.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

١١- ( ) المتابعة المباشرة هي تلك التي تتم بالملاحظة.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

١٢- ( ) يعد أسلوب عظمة السمكة من الأساليب الفعالة في مجال التنظيم الإداري.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

١٣- ( ) نظم الرقابة المغلقة هي التي تتم من خلال الاعتماد على العنصر البشري أساسا.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

١٤- ( ) نظم الرقابة المفتوحة هي التي تتم بالاعتماد على العنصر البشري.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

١٥- ( ) الرقابة الحسابية هي التي تركز على تصرفات العاملين.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

١٦- ( ) ليس هناك أهمية للرقابة القضائية في منظمات الأعمال.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

١٧- ( ) يمكن استنباط المعايير المالية بسهولة من سجلات الوارد والمنصرف للمواد.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

١٨- ( ) هناك صعوبة في صياغة معايير لقياس كفاءة التدريب الذي يحصل عليه العاملون.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

١٩- ( ) تعد خريطة جانت هي الأداة الوحيدة للرقابة على الوظيفة الإنتاجية.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٢٠- ( ) هناك معايير رقابية متعددة لقياس كفاءة المزيج التسويقي.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

## ثانيا : أسئلة تحليلية :

س١ : "تعد الرقابة من المهام الإدارية التي لا تقل أهمية عن كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه".

علق على هذه العبارة، ثم أجب على الأسئلة الآتية:

- مفهومك للرقابة.
- أهم الفوائد التي تحققها الرقابة لكل من الإدارة والعاملين.
- الاعتبارات التي يجب أخذها في الحسبان لتصويب الأخطاء التي تسفر عنها نتائج المراقبة.

س٢ : "على الرغم من تعدد أنواع الرقابة، إلا أنه لا يمكن وصفها بأنها بدائل متاحة أما الإدارة يمكنها أن تستخدم منها ما تشاء".

ناقش هذه العبارة موضحاً ما يأتي:

- أهم المعايير الممكنة لتصنيف الرقابة مستعيناً بالرسم.
- أهم أنواع الرقابة، مدعما إجابتك بالمجالات التي يصلح لها كل نوع من هذه الأنواع.

س٣ : "لا غنى عن كل من المعايير الكمية والأخرى غير الكمية في مراقبة أدائهم".

ما الفرق بين كل من هذين النوعين من المعايير، مؤيداً أجابتك بأمثلة توضيحية؟

س٤ : وضح أهم الاعتبارات التي يجب أخذها في الحسبان عند صياغة المعايير الرقابية بشكل عام.

س٥ : "هناك معايير مالية تفيد في مجال تقييم أداء الوظيفة المالية". أذكر أمثلة منها.

س٦ : كيف يمكن تقييم كفاءة سياستي الشراء والتخزين بأحد المزارع؟

س٧: "تتطلب الرقابة الفعالة خصائص معينة". اشرح تلك العبارة موضحاً هذه الخصائص.

س٨: هل تعتقد أنك قد استفدت من دراستك لموضوع الرقابة الإدارية في حياتك الشخصية؟ وهل سيكون لها تأثير على حياتك الوظيفية بعد التخرج؟

## ثالثاً: حالة للنقاش

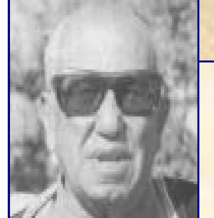
ارجع إلى موقع الكتاب www.edarah.org:

١) الحالة رقم (١) مصنع السجاد.

ناقش الحالة مع مجموعة من زملائك.



**رواد الأعمال** | **عثمان أحمد عثمان**



من مواليد ١٩١٧ بمحافظة الإسماعيلية بمصر، وهو أحد رواد التشييد والبناء في مصر ومؤسس قلعة المقاولون العرب، عمل وزيراً للإسكان والتعمير عام ١٩٧٣ ونائباً لرئيس الوزراء للتنمية الشعبية، وهو صاحب إنجاز بناء السد العالي العظيم وأخذ على عاتقه بناء قواعد الصواريخ ودشم الطائرات تحت لهيب القنابل في أثناء حرب الاستنزاف.

وكذلك قاد معركة تعمير مدن قناة السويس بعد حرب أكتوبر المجيدة. فهو خليفة طلعت حرب في النصف الثاني من القرن العشرين.

عاش أحمد عثمان يتيماً وهو في سن الثالثة من عمره وتولى أخوه الأكبر تربيته ومسؤولية الأسرة. كبر عثمان وسط جو مفعم بالحماس والتضحية والمعاناة، ومع ذلك تفوق في دراسته ودخل كلية الهندسة، وكان يمشي من بيت أخته في القاهرة إلى كلية الهندسة بجامعة القاهرة يومياً على قدميه، لكن بعقليته وموهبته استطاع أن يرتب له دراجة من مخلفات محل البيع وتأجير الدراجات، وبعد أن حصل على بكالوريوس الهندسة في عام ١٩٣٥م أهدى المهندس عثمان أحمد عثمان دراجته إلى بواب الكلية فرحاً بالنجاح. هذا وتعد شركة المقاولون العرب من أكبر شركات المقاولات والتشييد والبناء في مصر والعالم العربي.

**علماء الإدارة** | **فرانكلين سي. اشبي**

هو العالم د. فرانكلين سي. اشبي، أبدع في مجال الإدارة والأعمال. أضاف إليها كماً هائلاً من المعلومات الإدارية وفنونها كما له عدة مؤلفات في كيفية القيادة الرائدة للشركات والمؤسسات مثل كتاب (تبني التفوق). أضاف إلى الإدارة طابعاً خاصاً وأساليب متميزة وله فيها بصمات رائعة تدل على حرفيته.

ولد د. بالولايات المتحدة الأمريكية، وهو مشارك في تأسيس مجموعة (رأس مال القيادة) في بريستون بنيوجيرسي، وهي مجموعة متخصصة في تنمية المهارات القيادية وتطوير الأساليب الإدارية ونقل وترقية المدراء التنفيذيين.وكان له منصباً كبيراً لمسؤولي التعليم في مؤسسة (ديل كارنيجي وشركاه) وهذه المؤسسة أكبر منظمة في العالم لتعليم الراشدين، كما عمل د. أشبي خلال حياته المهنية نائباً لرئيس مؤسسة (مانشستر بارتنرز انترناشونال). كما يحظى د. اشبي بشهرة واسعة على مستوى أمريكا باعتباره مؤلفاً مهماً ومحاضراً. ومن مؤلفاته:

Revitalize your corporate culture.
Effective Leadership programs

أضاف إلى الإدارة نظاماً مبدعاً كان نصيب الشركات العظمى الأخذ به وهو نظام MRI الذي يبحث في أعماق الشخصية والشركة لكشف الجوانب الثقافية وما يؤدي إلى معرفة الموظف وإخلاصه لشركته، كما أن للدكتور فرانكلين نصيباً في معالجة الجوانب الفنية السيئة للحصول على المعلومات المؤكدة والتي تمارس بكثرة في الغرب اليوم، وكان د. أشبي يؤكد على مقولة ويدعو للعمل بها وهي (الموظف الصحيح في المكان الصحيح).

# الباب الثالث

# وظائف المنشأة




# إدارة الموارد البشرية

## Human Resource Management



## الأهداف التعليمية للفصل:

 يهدف هذا الفصل إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من:

١. معرفة مفهوم إدارة الأفراد.
٢. التفريق بين وظيفة الأفراد وإدارة الأفراد.
٣. الإلمام بمراحل تطور إدارة الأفراد.
٤. معرفة أشكال التنظيم في إدارة الأفراد.
٥. تفهم وظائف إدارة الأفراد.

## محتويات الفصل

- **مفهوم وأهداف إدارة الأفراد.**
- **تطوير إدارة الأفراد.**
- **التنظيم في إدارة.**
- **وظائف إدارة الأفراد.**

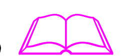
## مقدمة Introduction

تؤدي إدارة الموارد البشرية Human Resource Management التي يرمز لها بالاختصار(HRM) في المنشآت دوراً مهماً في رفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، وبالتالي في تحسين وتدعيم العلاقات الإنسانية.

إن القوة العاملة وإدارتها من أصعب ما تواجه المنظمة على الإطلاق. فالإنسان هو عنصر التغيير والتطوير، ولهذا توضع له الأهداف والسياسات والبرامج التي يقوم بتحقيقها من خلال الآلات والمعدات؛ فالمنظمة بأكملها ترتكز على العنصر الإنساني من قمة هرمها التنظيمي إلى قاعدتها.

والمنظمة بأكملها ترتكز على العنصر البشري من قمة هرمها التنظيمي إلى قاعدته، فالإنسان هو بطبيعته عنصر التغيير والتطوير، وهو المسؤول الأول أيضاً عن صياغة الأهداف والخطط والسياسات والبرامج التي يقوم بتنفيذها بمعاونة الآلات والمعدات؛ لهذا فإن هذا العنصر له أهميته على مستوى المنظمة وعلى المستوى الاقتصادي ككل.

## مفهوم وأهداف إدارة الأفراد : Concepts and Objectives of HRM

 بداية لابد من التفرقة بين مفهوم كل من:

**"وظيفة الأفراد" و"إدارة الأفراد".**

تعني وظيفة الأفراد **"الأنشطة المختلفة التي تمارسها الوحدة التنظيمية المسؤولة عن تدبير القوى العاملة اللازمة للمنظمة كماً ونوعاً وتوقيتاً والمحافظة عليها وتعويضها وتنميتها وتحفيزها"**.

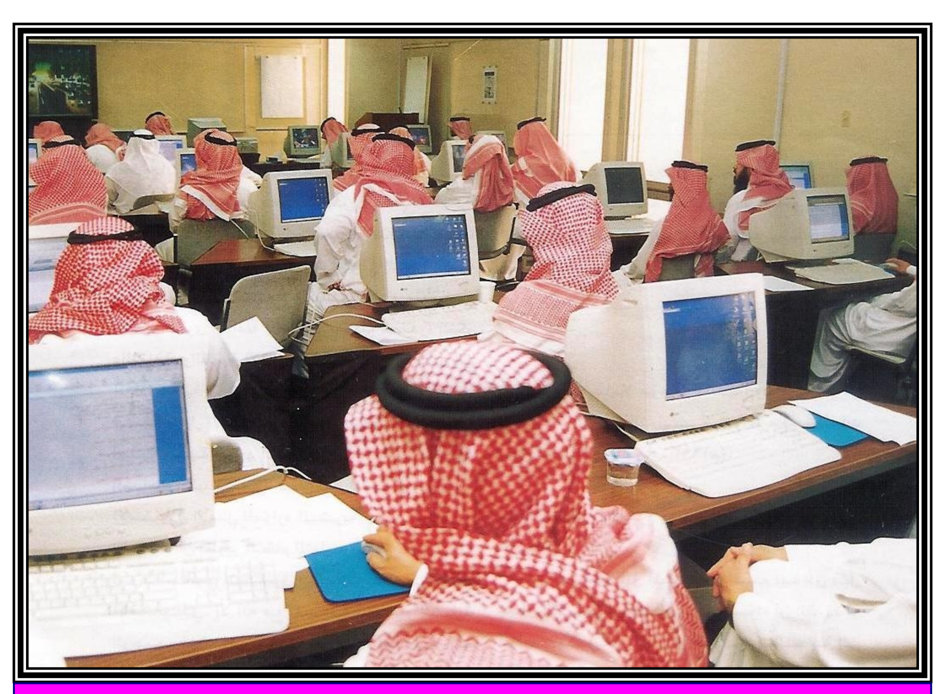
أما إدارة الأفراد فإنها تعني الكيفية التي يتعامل بها كل مدير مع مرؤوسيه ليصل بهم إلى تحقيق الأهداف المنوطة تحقيقها ، .وعلى ذلك فإن وظيفة الأفراد تعد إحدى وظائف المنظمة ، في حين أن إدارة الأفراد وظيفة كل مدير.

ويجب على المسؤولين عن إدارة الأفراد أن يضعوا نصب أعينهم دائماً الأهداف التي عليهم أن يعملوا على تحقيقها. وتتضمن هذه الأهداف مجموعات عدة. بعضها يتصل بالمنظمة ، وأخرى بالعاملين، وثالثة بالمجتمع ككل، حيث يهدف المشروع إلى الحصول على أفراد أكفاء، والاستفادة إلى أقصى حد من جهودهم، والحرص على استمرار ولاء هؤلاء للمشروع.

ومن ناحية أخرى، يتوقع الأفراد أن يجدوا أحسن فرص العمل الممكنة ، وأن تتاح لهم فرص التقدم والترقي فيها. ويتوقع أن تتوافر لهم أفضل ظروف العمل التي تمكنهم من العمل المتعاون الفاعل الذي يزيد من إنتاجهم، طمعاً في زيادة دخولهم وارتفاع مستوى المعيشة بشكل عام، لذلك يرغب الأفراد دائماً أن تكون هناك سياسات موضوعة تكفل توفير ظروف عمل جيدة ، وتوفر لهم حرية الاستقلال، أو الانتقال أو الترقي، والمعاملة بما يتفق والكرامة الإنسانية.

لهذا فإن إدارة الأفراد تسعى إلى تحقيق التوازن بين الفرص المتاحة للعمل والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص.

وهكذا تعمل إدارة الأفراد على مساعدة أفراد المجتمع على إيجاد أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية بما يتيح الفرصة للأفراد على بذل أقصى طاقاتهم والحصول على المقابل المناسب، وتأمين الحماية والمحافظة على القوة العاملة، وتوفير جو العمل الذي تسوده حرية الحركة والتغيير، بما يساعد على تحقيق الرفاهية العامة لأفراد المجتمع.



رأس المال البشري أهم عناصر الإنتاج

## تطور إدارة الأفراد: Development of HRM

مــرت إدارة الأفــراد بعــدة مــراحل تعكــس التطــور التــاريخي لهــا، وسوف نستعرضها تباعاً كما يلي:

### المرحلة الأولى: النشأة الأولى

في بداية تطور إدارة الأفراد كانت هناك وظيفتان أساسيتان لها هما: وظيفة الاستخدام، ووظيفة الحماية. وقد تمثلت وظيفة الاستخدام في توفير الموارد البشرية اللازمة لاحتياجات المنظمة الإنتاجية، أما وظيفة الحماية فقد كانت تهدف إلى خلق اتجاهات وهياكل معاونة للمنظمة ذاتها.

**الشكل رقم (١ – ١١)**

| |
|---|
| النشأة الأولى |
| عمال الرعاية الاجتماعية |
| علاقات العمل |
| لجنة وايتلي |
| إداري الأفراد |
| تكوين سياسات الأفراد |
| دور التخطيط الشامل |
| الأفراد والمجتمع الأكبر |

## المرحلة الثانية: عمال الرعاية الاجتماعية

إن الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعاملين قد جاءت من جانب أصحاب الأعمال الذين يؤمنون بمدخل "الإدارة الأبوية" وبدافع ديني. وقد قام أصحاب الأعمال بتعيين أفراد للرعاية الاجتماعية وعرفوا باسم عمال الرعاية الاجتماعية. وقد تمكن هؤلاء العمال في عام ١٩١٣م من تكوين اتحاد خاص عرف باتحاد عمال الرعاية الاجتماعية. وقد كانت هذه هي بداية مهد إدارة الأفراد الذي تكون في عام ١٩٤٦م.

بالرغم من أن نشأة عمل الأفراد كان في شكل دوافع إنسانية أو دينية. فإن أصحاب الأعمال قد استفادوا مادياً منها، حيث إن فكرة الاهتمام بالعمال وأحوالهم أدت إلى زيادة الولاء لصاحب العمل. مما أدى إلى تحسين حالة العمال وأحوالهم وبالتالي إلى ارتفاع مستوى إنتاجية المنظمات. وخلال الحرب العالمية الأولى والسنوات التي تلتها ساعد التطور(الذي حدث في علم النفس الصناعي والاجتماعي) إدارة الأفراد على التعرف بدرجة أكبر على طبيعة العنصر البشري في العمل. بما انعكس على تحسين فاعلية عمليات الاختيار والتدريب والرقابة على مجموعات العمل في الصناعة. وقد شهدت سنوات ما بعد الحرب ارتفاعاً ملحوظاً في معدلات البطالة، حيث اكتظ سوق العمل بمختلف المهارات التي سرحت من الجيش فبدأ معدل العرض من العمال يفوق بدرجة كبيرة معدل المطلوب منه، وبالتالي توافرت لأصحاب العمل الحرية الكاملة في الاختيار والفصل في الوقت نفسه (وهو ما يسمى بسياسة Hire and Fire في التوظيف)، مما تسبب في إغلاق كثير من المشروعات الأقسام الخاصة بشؤون العاملين حيث لم يعد لها ما يبررها من وجهة نظر أصحاب العمل.

## المرحلة الثالثة: علاقات العمل

ترجع النشأة الأولى لوظيفة علاقات العمل في إدارة الأفراد إلى أواخر القرن التاسع عشر حيث كان تعيين موظف للقيام بأعمال علاقات العمل منعاً لتكوين تنظيمات عمالية مستقلة. وفي حين كان عمال الرعاية الاجتماعية يعدون العامل الطرف المتضرر والذي يحتاج إلى مساعدتهم، فقد كان موظفو علاقات العمل يعدون صاحب العمل الطرف الذي تقدم إليه خدماتهم، ولذا جاءت الأهداف التي يسعى موظفو علاقات العمل إلى تحقيقها هي الحفاظ على سلطة الإدارة في مواجهة التنظيمات العمالية.

إلا أنه مع تزايد نمو النقابات خاصة من أواخر القرن التاسع عشر، ومع تغير هياكل النقابات الحرفية القديمة تحول عمل موظفي علاقات العمل من وظيفة الحماية للإدارة في اتجاه النقابات العمالية إلى القيام بدور المنظم للعلاقات بين النقابات والإدارة.

## المرحلة الرابعة: لجنة وايتلي

حدث تطور كبير في المساومة الجماعية مما استتبعه تطوراً في علاقات العمل نتيجة التأثير الذي أحدثه تقرير لجنة وايتلي في عام ١٩١٨م. فقد تم تشكيل هذه اللجنة لإيجاد وسائل التعاون الممكن بين النقابات والإدارة، والبحث عن وسائل تحسينها وتنميتها، وقد أسفرت توصياتها بضرورة اتباع أسلوب المفاوضات والاستشارة في علاج المشاكل.

وتركز الفلسفة الأساسية للجنة وايتلي على ضرورة اعتراف رجال الإدارة بالنقابات، لما يسفره ذلك عن تقوية دور علاقات العمل في بيئة الأعمال.

ولهذا حدث إدماج بين وظيفة الرعاية الاجتماعية وعلاقات العمل معاً مما أظهر دوراً جديداً للأفراد يهدف إلى العمل على تحسين كفاءة العمل والمساعدة على تكوين ووضع سياسات الأفراد المختلفة التي تسعى إلى خدمة العاملين.

## المرحلة الخامسة: إداري الأفراد

في هذه المرحلة نشأ مفهوم آخر لدور الأفراد وهو استخدام الأساليب المهنية، ففي عام ١٩٤٣م كانت إدارة الأفراد تشتمل على عدة أنشطة مثل: الإمداد، الاختيار والتعيين، التدريب، الأجور، التفاوض، الصحة والأمان، الرعاية الاجتماعية. إلا أنه بحلول الستينيات أضيفت أنشطة أخرى لإدارة الأفراد مثل تخطيط الموارد البشرية، وتصميم العمل والتنظيم وكذلك تطوير التنظيمات.

## المرحلة السادسة: تكوين سياسات الأفراد

أدت زيادة حدة المنافسة في الستينيات من هذا القرن إلى ضرورة العمل (من جانب المنظمات) على ضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية ومحاولة تخفيض تكلفتها مما أدى إلى تحويل وظيفة الأفراد من المستوى التنفيذي إلى مستوى الإدارة العليا؛ وهذا يعني مدى أهمية وضع استراتيجيات وسياسات وخطط الأفراد في ظل الأهداف والسياسات العامة للتنظيم، الأمر الذي أدى إلى توفير فرص واسعة لمتخصصي الأفراد للترقي إلى مستويات أعلى في الإدارة.

هذا النمو والتطور الذي حدث لإدارة الأفراد من حيث السلطة الإدارية أو أعداد المهنيين في شؤون الأفراد أتاح الفرصة أمام مديري الأفراد للاستعانة بعلماء السلوك لحل بعض المشكلات التنظيمية. وقد أسهم الاستخدام للعلوم السلوكية في التعرف على مشكلات العنصر البشري وطرق علاجها، فضلاً عن إكساب الخبرة للمتخصصين في إدارة الأفراد.

## المرحلة السابعة: دور التخطيط الشامل

تضافرت مجموعة من العوامل التي أجبرت إدارة المنظمات بالاعتراف بالأفراد وأحقيتها بالمشاركة على مستوى التخطيط الشامل وكجزء من الاستراتيجية

العامة. ولعل من أهم هذه العوامل: زيادة درجة عدم التأكد في مشكلات إدارة الأفراد، وأهمية العمل على التوائم والتكيف مع الظروف البيئية، وزيادة حدة المنافسة العالمية في أسواق المنتجات.

## المرحلة الثامنة: الأفراد وا لمجتمع الأكبر

أصبحت إدارة الأفراد تحتل سلطة إدارية ومكانة أعلى داخل التنظيمات المعاصرة، وأصبح من الضروري الاهتمام بأنشطة الأفراد لتأثير العوامل البيئية على كل من: المنظمات والعاملين فيها، والأنشطة الخاصة بهم. وقد كان ذلك مطلباً أساسياً خاصة بعد أن أصبحت المجتمعات تطالب التنظيمات بتحقيق الأهداف الاجتماعية إلى جانب أهدافها الخاصة بالربحية.

وتبعاً لذلك أصبح ينظر إلى مختصي الأفراد بأنهم المسؤولون عن تحقيق المصالح القومية وذلك من خلال التأكيد أن تنظيماتهم تعمل في إطار المصلحة العامة، ومن ثم فقد أعطى هذا الاتجاه دفعة أكبر للأفراد وبالتالي للوظيفة نفسها من خلال وجودها داخل التنظيم.

كما منح هذا البعد مختصي الأفراد مجالاً أكبر للعمل كمترجمين وكمستشارين قانونيين لحماية قيم المجتمع ومصالحه من داخل التنظيم.

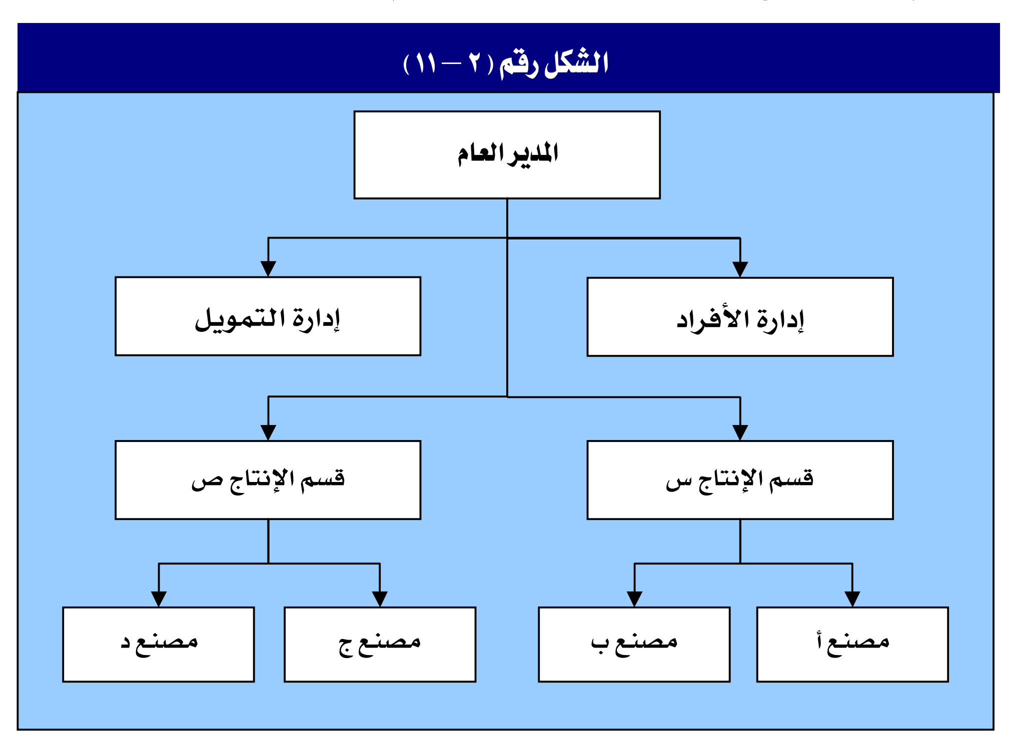
## التنظيم في إدارة الأفراد: Organization of HR

يمكن القول: إن هناك أربعة أشكال تمثل عدد وحدات الأفراد ومستواها التنظيمي في المنشأة.

### أ ) وحدة مركزية للأفراد Central Unit:

يعكس هذا الشكل وحدة مركزية واحدة للأفراد تقوم على خدمة جميع أقسام المنشأة وترفع تقاريرها مباشرة إلى المدير العام.

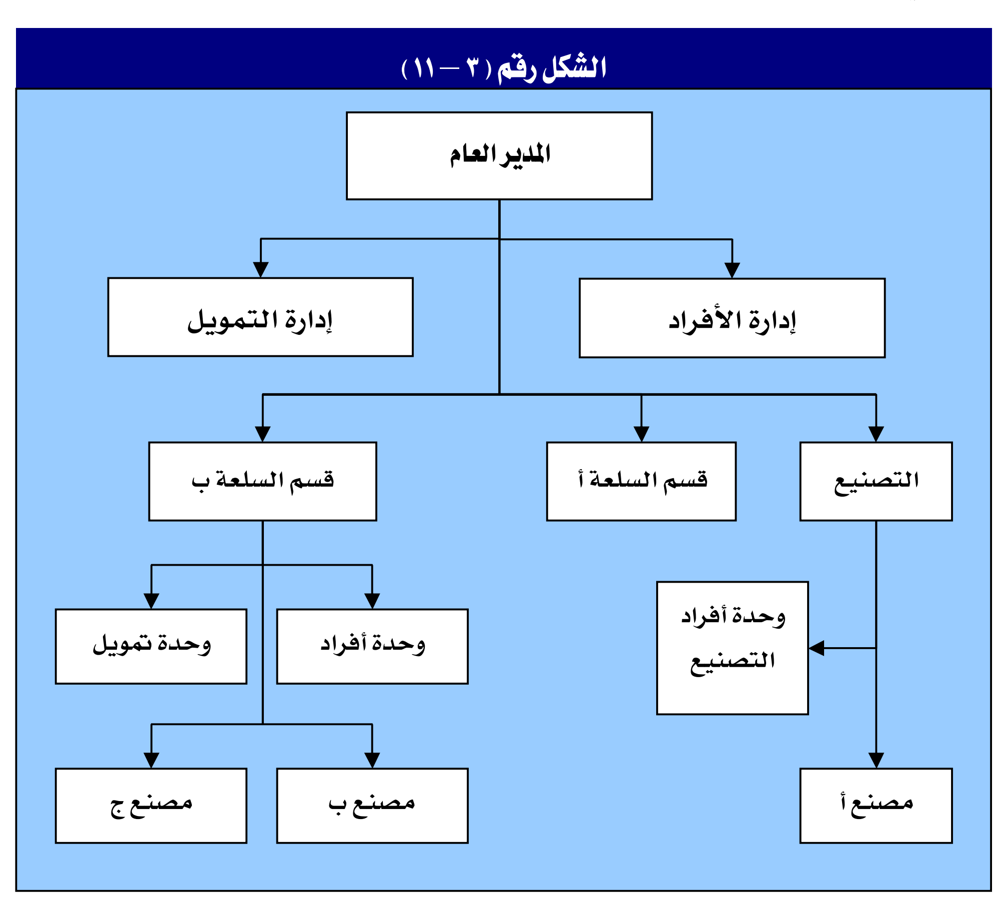
الشكل رقم ( ٢ – ١١ )



### ب ) وحدة مركزية للأفراد ووحدات على مستوى القسم السلعي والوحدات:

ويلاحظ في الشكل الآتي عدداً من التقسيمات التنظيمية على أساس السلع المنتجة، حيث توجد وحدة إدارة أفراد مركزية ترفع تقاريرها إلى المدير العام مباشرة، وعلى أساس وحدات فرعية للأفراد ترفع تقاريرها إلى مديري الأقسام السلعية.

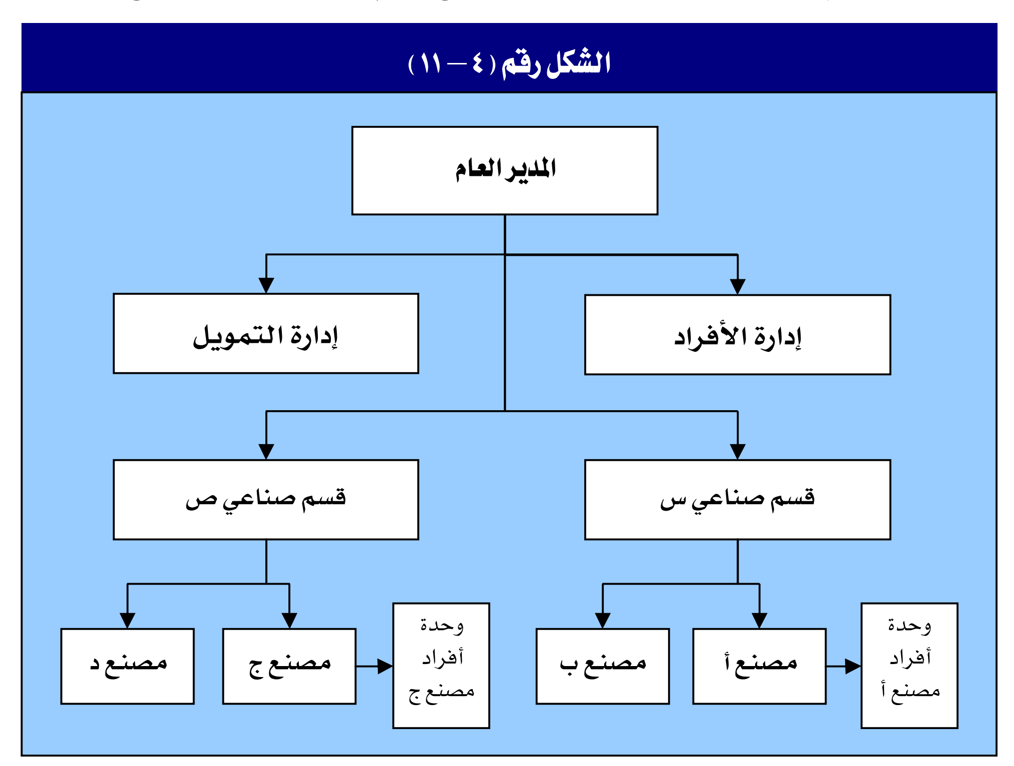
الشكل رقم (٣ – ١١)



## ج ) وحدة مركزية للأفراد ووحدات على مستوى المصانع :

وتبعاً لهذا توجد وحدة مركزية للأفراد تتصل مباشرة بالمدير العام، كما يوجد التقسيم وحدات فرعية على مستوى المصنع تقدم تقاريرها لمدير المصنع.

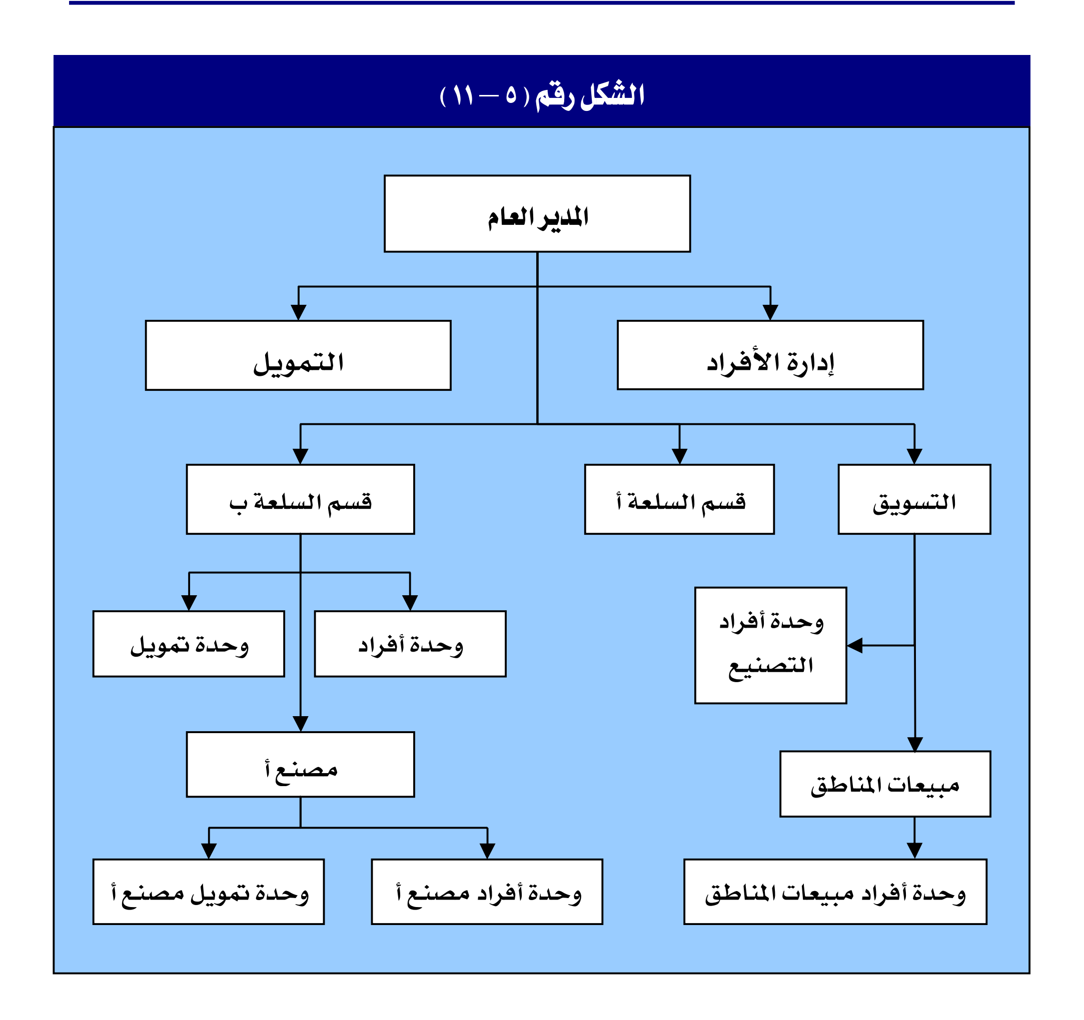
الشكل رقم (٤ — ١١)




## د ) الشكل المختلط :

وهنا يوجد نموذج لشكل مختلط يضم الأشكال الثلاثة السابقة، فهناك وحدة أفراد مركزية، ووحدات على مستوى القسم السلعي والوحدات الوظيفية، ووحدات أفراد على مستوى المصانع. وبالتالي يسمى هذا النوع الشكل المختلط.

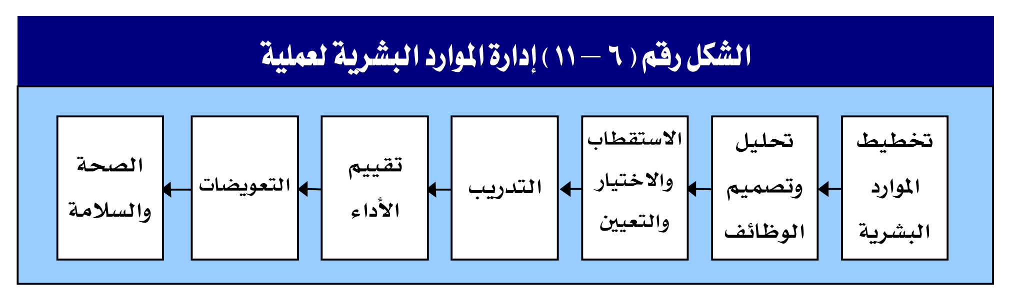
الشكل رقم ( ٥ — ١١ )



## وظائف إدارة الأفراد: HRM Functions

لأجل بناء وتكوين قوة عاملة راغبة وقادرة على العمل، فإن ذلك يتطلب جهداً متواصلاً من قبل إدارة الأفراد يبدأ بالتخطيط لتلك القوة، تحليل الوظائف، وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، تدريبهم وتنميتهم، تحديد أجورهم، تقييم أدائهم، تقدير الحوافز لهم، وأخيراً توفير السلامة المهنية والخدمات الاجتماعية لهم كما يتضح بالشكل رقم (٦ — ١١).

الشكل رقم (٦ — ١١) إدارة الموارد البشرية لعملية




### أولاً: تخطيط الموارد البشرية

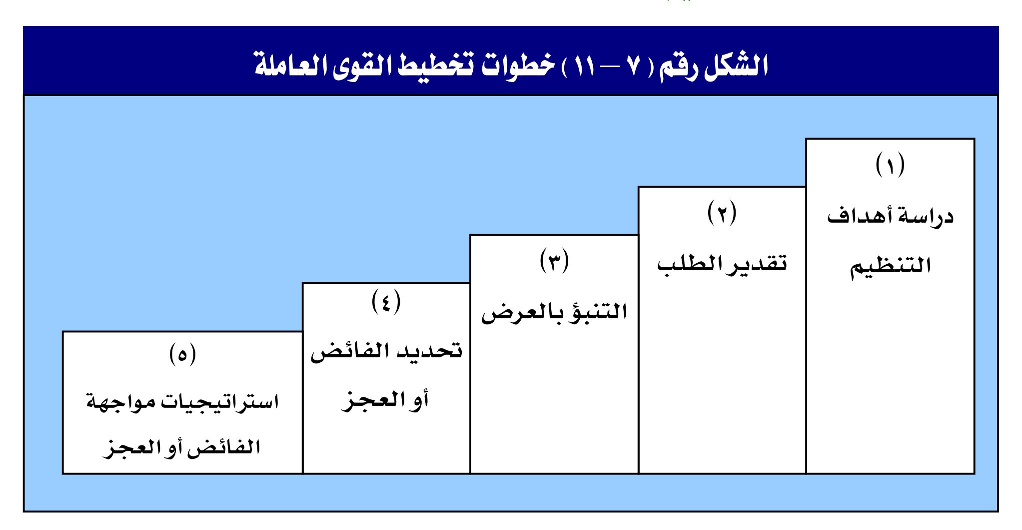
يقصد بتخطيط الموارد البشرية:

تقدير احتياجات المنشأة من الأفراد كماً ونوعاً خلال المدة القادمة، مع تحديد الوظائف التي يشغلونها، والمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغلها.

وتمر عملية تخطيط الموارد البشرية بعدة مراحل (شكل رقم (٧ — ١١) هي:

### ( أ ) دراسة أهداف التنظيم

الشكل رقم ( ٧ – ١١ ) خطوات تخطيط القوى العاملة




الغرض من دراسة أهداف التنظيم لأغراض التخطيط للموارد البشرية التعرف على الاعتبارات التي تؤثر على تقدير الاحتياجات من القوة العاملة المطلوبة مثل المستوى التكنولوجي المستخدم بواسطة المنشأة، وسياسات تنويع المنتجات، وعدد الورديات وعدد ساعات العمل ومعدلات الأداء ووقت الراحة لأهمية كل ذلك على تحديد عدد العمالة المطلوبة.

### ( ب ) تقدير الطلب:

حيث يرتكز في هذا الشأن على جانبين هما:

- تحديد نوعية ومواصفات الأفراد المطلوبين.
- تحديد عدد الأفراد المطلوبين لإدارة وتشغيل المنظمة.

وبناء على هذين الجانبين يتم اختيار الفرد المناسب وتعيينه.

### ( ج ) التنبؤ بالعرض:

يعد التنبؤ بالعرض من العمالة الوجه الثاني والمكمل لعملية تخطيط الموارد البشرية. ويتطلب الأمر بالنسبة لهذه المرحلة القيام بما يأتي:

- تحليل عوامل البيئة الخارجية المؤثرة على العمالة.
- تحليل العمالة الحالية.
- تحليل العمالة في فئات العمر المختلفة.
- تحليل سياسة الترقية وهيكل التنمية الإدارية.
- تحليل ظاهرة الغياب.
- تحليل معدل الدوران.

### ( د ) تحديد الفائض أو العجز من العمالة :

ويقصد بذلك تحديد كل من:

- الفائض أو العجز الكمي في العمالة.
- الفائض أو العجز النوعي في العمالة.

ويتم التوصل إلى ذلك عن طريق مقارنة العمالة المطلوبة (الطلب) بالعمالة المتاحة (المعروض).

### ( هـ ) كيفية مواجهة الفائض أو العجز:

في حالة الفائض، يكون أمام المنشأة استراتيجيتان تتوقفان على حالة سوق العمل. الحالة الأولى إذا كان سوق العمل يتصف بالندرة فيكون الحل هو إعادة تدريب وتأهيل التخصصات الأخرى، كما أنه توجد عدة حلول مثل: إذا كان سوق العمل يتصف بالوفرة فيكون الحل هو تبني سياسة الاستغناء، وذلك من خلال

استراتيجيات أخرى مثل استخدام معايير اختيار متشددة للاختيار من الخارج، أو تقليل الأجور المدفوعة.

وفي حالة العجز أيضاً توجد أمام المنشأة عدة حلول وتتوقف على حالة سوق العمل، ومن الحلول المتاحة:

تنشيط الاستقطاب، والتساهل في معايير الاختيار، ورفع مستوى الأجور، والمكافآت، تكثيف التدريب، ورفع الإنتاجية، وتكبير وإثراء الوظائف واستخدام تكنولوجي مكثف.

أما إذا كان سوق العمل يتصف بالوفرة، فيمكن استخدام معايير اختيار متشددة للاختيار من الخارج.

## ثانياً: تحليل الوظيفة

يقصد بتحليل الوظائف أي الإلمام الشامل بتفاصيل كل وظيفة عن طريق الدراسة العلمية لكل منها على حدة، وملاحظة وتسجيل الحقائق التي توضح واجباتها ومسؤولياتها، والظروف المحيطة بها، والشروط الواجب توافرها فيمن يشغلها، على أن تفرغ هذه المعلومات في كشوف تحليل الوظائف تمهيداً لتوصيفها.

أما وصف الوظائف فيعني التسجيل المنظم لأبعاد الوظيفة ومكوناتها الأساسية والعوامل المحيطة بها في بطاقة أو كشف خاص لوصف الوظيفة، كمستند لتعريف الوظيفة، بحيث يعكس: عوامل التقييم الداخلة في تكوين الوظيفة، ومهامها وواجباتها ومسؤولياتها، والحد الأدنى من مطالب التأهيل اللازمة لشغلها.

ويرتبط نجاح تحليل وتوصيف الوظائف بمجموعة من الاعتبارات أهمها:

- حسن اختيار وإعداد القائمين بعملية تحليل وتوصيف الوظائف.

- يجب أن يعكس اسم أو لقب الوظيفة جوهرها التي يمثلها والتخصص الأساسي الذي تقوم بتحقيقه.
- يجب أن يكون الوصف مطابقاً للواقع الفعلي.
- تأكيد صحة ودقة البيانات التي تستخدم أساساً لعملية تحليل وتوصيف الوظائف.
- يجب أن يكون هناك تمهيد للعاملين عن طبيعة هذه الدراسة والفوائد التي قد تعود عليهم من إتمام وصف الوظائف.
- توافر تدعيم وتأييد كامل من جانب إدارة المنظمة لمثل هذه العملية الشبه دورية.

## ثالثاً: وضع الشخص المناسب في المكان المناسب

### (١) الاختيار والتعيين:

يقصد بالاختيار والتعيين أي ذلك النشاط الإداري الذي يتعلق بالبحث عن المهارات المطلوبة للمنشأة، وحث الأفراد الذين تتوفر لديهم الاشتراطات للتقدم للوظائف الشاغرة تمهيداً لاختيار أفضل المهارات للعمل بالمنشأة المعنية.

**وتعد سياسة الاختيار من أهم سياسات الأفراد للعوامل التالية:**

١) تعد مفتاح دخول العنصر البشري إلى التنظيم (المنشأة).

٢) تحدد كفاءة الاختيار كفاءة الإدارة على تصميم باقي السياسات الأخرى الخاصة بالأفراد.

٣) ترتبط مدى كفاءة تحديد احتياجات المشروع من التدريب مستقبلاً بمدى كفاءة تطبيق سياسة الاختيار للأفراد.

٤) تؤثر سياسة الاختيار في فرص الترقية مستقبلاً.

٥) تؤثر كفاءة الاختيار على معدلات الدوران ومعدلات فاقد العمل.

٦) الارتفاع المتزايد في تكاليف العمالة يجعل من الضروري التركيز على اختيار أنسب المهارات الإنسانية التي تتلائم مع الوظائف الزائدة والعمالة الناقصة في بعض القطاعات.

٧) تؤثر فشل سياسة الاختيار كثيراً على مستوى الكفاءة الإنتاجية للمنظمة.

٨) تؤول كثير من مشكلات العمالة المتاحة إلى سوء سياسات الاختيار والتعيين المتبعة في المنظمة.

**(٢) الترقية والنقل:**

يقصد بالترقية، أي انتقال العامل من وظيفة إلى وظيفة أخرى ذات مسؤوليات ومهام أعلى وبالتالي ذات راتب أعلى حالياً أو مستقبلاً.

وهناك أسس عديدة للترقية تتبعها المنشآت المختلفة منها:

**أ) أساس الأقدمية:**

حيث يتم المفاضلة من بين الأفراد في مجال الترقية على أساس أقدميتهم. فالأقدم له أولوية الترقية للوظيفة الشاغرة واستخدام سياسة الترقية على أساس الأقدمية له عدة مبررات أو مزايا أهمها: الموضوعية، مناسبتها، تقاليد وقيم المجتمع، فالشخص الأكبر سناً يتولى الوظائف الأعلى في المركز،تسهم في رفع كفاءة الإدارة فيما يتعلق بسياسات الاختيار والتوجيه، توفر اعتبارات الموضوعية والعدالة، وذلك كله باعتبار أن نتائج بعض الدراسات قد أشارت إلى الأفراد ذوي الأقدمية يعدون أكثر كفاءة عن غيرهم.

**ب) أساس الكفاءة في الوظيفة الحالية:**

ولاشك أن الترقية على أساس الكفاءة سليم ومرغوب فيه من الناحية النظرية، ولكن عملياً يعتري هذا الأساس صعوبات كثيرة إذ ليس هناك مقاييس

دقيقة موضوعية لقياس الكفاءة، كما أن الاستناد الأساس كثيراً ما يكون مرفوضاً من العاملين لخوفهم من اعتبارات التملق أو المجاملة أو المحسوبية.

**ج) أساس الترقية بالأقدمية والكفاءة:**

تعتمد هذه السياسة على ضرورة وجود حد أدنى من الأقدمية لكي يسمح باختيار الفرد للترقية. بمعنى إذا ما توافر الحد الأدنى من سنوات الأقدمية لدى أكثر من موظف يستحقون الترقية تتم المفاضلة بينهم على أساس الكفاءة.

أما عن النقل فهو يعني تحرك العامل من وظيفة إلى وظيفة أخرى على المستوى التنظيمي نفسه وبأجر متشابه لحد كبير، وبأدنى تغير في الواجبات والمسؤوليات التي تحتوي عليها كلاً من الاثنين على الرغم من احتمالات وجود تغيرات في ظروف العمل.

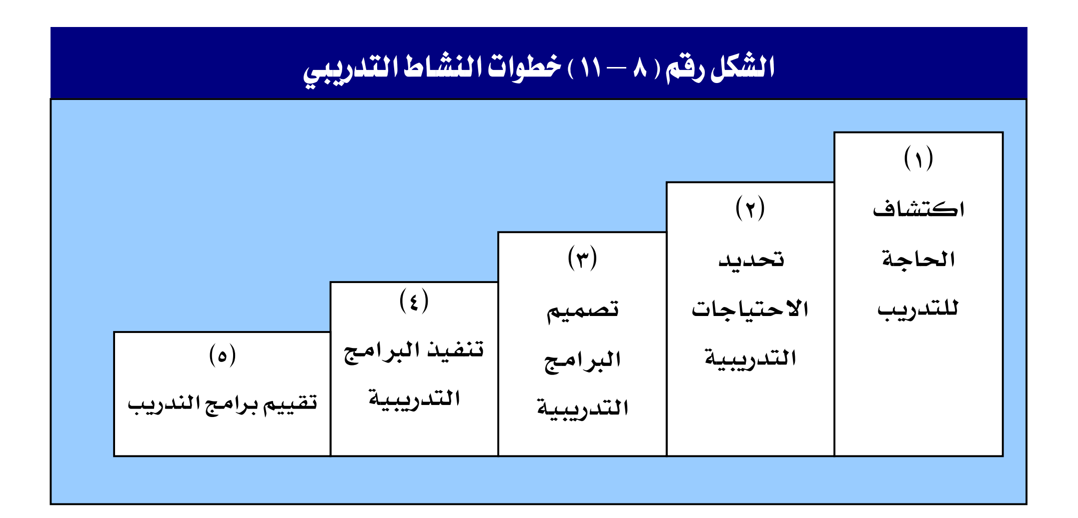
وأحياناً في الواقع العملي يكون النقل إلى وظيفة أقل مسؤولية وأقل أجراً وتسمى هذه الحالة بما يعرف بالتنزيل الوظيفي.

## رابعاً: تدريب وتنمية القوى العاملة

**يمكن تعريف التدريب بأنه:** "الإجراءات المنظمة التي يتعلم الفرد خلالها معرفة أو مهارة أو كليهما من أجل غرض معين". بمعنى آخر فإن التدريب عبارة عن البرامج الرسمية التي تستخدمها المنشآت لأجل مساعدة العاملين على كسب الفاعلية والكفاءة المناسبة على القيام بأعمالهم الحالية والمستقبلية من خلال تنمية قدراتهم الفكرية والعلمية، وأيضاً إكسابهم المهارات والمعارف والاتجاهات بما يناسب تحقيق أهداف المنشأة.

وحتى يكون النشاط التدريبي نشاطاً متكاملاً ينبغي أن يتضمن التدريب مراحل معينة، تتضح في الشكل رقم (٨ – ١١) وهي:

الشكل رقم ( ٨ – ١١ ) خطوات النشاط التدريبي




### المرحلة الأولى : اكتشاف الحاجة للتدريب :

التدريب ليس غاية في حد ذاته ولكنه وسيلة لرفع قدرات الأفراد وتعديل سلوكياتهم بقصد رفع إنتاجية المنظمة ، من أجل هذا كانت هناك ضرورة للتدريب حيث إنه أيضاً وسيلة من وسائل علاج المشكلات المحتملة ،ولكي يتم وضع برامج تدريب معينة يجب الأخذ بثلاثة جوانب مهمة في المشروع وهي تحليل النظم، وتحليل الأعمال، وتحليل الأفراد.

### المرحلة الثانية : تحديد الاحتياجات التدريبية :

وتحديد الاحتياجات يعبر عن أنواع التغييرات أو الإضافات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للفرد وأنماط أدائه ودرجة كفاءته وهو ما لا يتم إلا عن طريق التدريب.

### المرحلة الثالثة : تصميم البرامج التدريبية :

ويتم في هذه المرحلة تحديد موضوعات التدريب، ووقت التدريب، ومكان التدريب، وأساليب التدريب، وأدوات التدريب.

### المرحلة الرابعة : تنفيذ البرامج التدريبية :

وهي تغطي الجوانب التنفيذية التي يهتم المخطط التدريبي بالإعداد لها والتي من أهمها : توقيت البرنامج، تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة، تجهيز المطبوعات، الاتصال بكل من المدربين والمتدربين.

### المرحلة الخامسة : تقييم برامج التدريب :

لا تقتصر مسؤولية مدير التدريب فقط على التخطيط للبرنامج، وتوفير احتياجات التنفيذ ومتطلباته، وإنما يقتضي الأمر التقييم للبرنامج للتأكد من أنه يسير في طريقه الصحيح، وأنه في النهاية سيعطي النتائج المطلوبة.



التدريب أهم السبل لتنمية القوى العاملة

## خامساً : تقييم أداء العاملين

وهو عبارة عن التقييم الدوري لأداء الفرد على وظيفته، ومدى اتجاه قدراته وإمكانياته نحو التقدم، ويفيد تقييم الأداء لاستخدامه في أغراض إدارية قد تتعلق باكتشاف الحاجة للتدريب، أو الحكم على مدى صحة فاعلية بعض

سياسات الاختيار والتعيين، وكذلك توفير المعلومات المختلفة عن العاملين وعن المنظمة التي تساعد في عملية التخطيط للقوى العاملة، وأيضاً يساهم التقييم في رسم السياسات المتعلقة بمنح العلاوات والترقيات وتنمية الفرد وتحديد مساره الوظيفي.

**ولأجل تحسين تنمية فاعلية تقييم الأداء يجب الأخذ بالاعتبارات التالية:**

أ) الاعتماد على معايير عادلة في تقييم وتقدير الإنجاز.

ب) التوصل لمعايير مقبولة من كل من الإدارة والعاملين.

ج) استخدام أساليب تقييم متعددة.

د) مراعاة تحسين عملية التغذية العكسية للمعلومات المرتدة عن التقييم.

## المصطلحات:

| | |
|---|---|
| إدارة الموارد البشرية | Human Resource Management |
| تخطيط الموارد البشرية | Human Resources Planning |
| تحليل الوظيفة | Job Analysis |
| توصيف الوظيفة | Job Description |
| الاستقطاب | Recruiting |
| الاختيار والتعيين | Selecting & Hiring |
| تقييم الأداء | Performance Appraisal |
| تدريب | Training |
| تقييم الوظيفة | Job Evaluation |

# أسئلة للمناقشة

## أولاً : حدد مدى صحة أو خطأ كل من العبارات الآتية مع التعليل :

١ – (   ) لا يوجد فرق بين وظيفة الأفراد ، وإدارة الأفراد.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٢ – (   ) تعد سياسة الاختيار من أهم سياسات الأفراد.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٣ – (   ) تعد الترقية على أساس الأقدمية من أفضل الأسس المستخدمة بالمنظمات.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٤ – (   ) يقتصر التدريب على الأفراد الجدد الذين يلتحقون لأول مرة بالعمل بالمنظمة.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٥ – (   ) التدريب ليس غاية في ذاته ولكنه وسيلة لرفع قدرات الأفراد وتعديل سلوكياتهم.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٦ – (   ) يستخدم تقييم الأداء لأغراض إدارية فقط بالمنظمة.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

## ثانياً : أسئلة تحليلية :

س١ : بين مفهوم إدارة الأفراد؟ وما هي الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها؟

س٢: عرف كلاً من: تحليل الوظيفة – توصيف الوظيفة – النقل – الترقية؟

س٣: اشرح خطوات عملية تخطيط القوى العاملة على مستوى المنشأة؟

س٤: يعد اكتشاف الحاجة للتدريب أولى مراحل النشاط التدريبي. أشرح ذلك؟

س٥: ما هي أهم التحفظات التي تطرأ على عملية تقييم أداء العاملين بالمنظمات؟

س٦: كيف يمكن تحسين وتنمية نظم تقييم أداء العاملين بالمنظمات؟

س٧: ما هي أهم الأسس المستخدمة في ترقية العاملين بالمنظمات؟

## ثالثاً: حالة للنقاش



ارجع إلى موقع الكتاب www.edarah.org للاختيار من الحالات الآتية:

١) الحالة رقم (٧) الشركة الموحدة للكهرباء بالمنطقة الجنوبية.

٢) الحالة رقم (١٠) مشكلة نوف.

ناقش الحالة مع مجموعة من زملائك.

## رواد الأعمال

### صالح كامل

بدأ حياته في دنيا المال والأعمال من خلال عمله كمقاول في السبعينيات، أسس بعدها مجموعة دلة البركة في عام ١٩٨٢ وبدأ في تنويع مجالات استثماراته التجارية والاقتصادية والتي تتضمن المجالات الإعلامية والسياحة والأعمال البنكية الإسلامية والعقار.

واصل صالح كامل دراسته التعليمية حتى المستوى الجامعي. وقد درس في مصر سنة واحدة، وأكمل في جامعة الرياض، في بداية افتتاح كلية التجارة. بعد ذلك انخرط في العمل الحكومي، كفترة تمهيدية قبل ولوج القطاع الخاص. وتنقل في كل وزارات الدولة وفي كل مدن السعودية.

ويعد صالح كامل التجارة موهبة. بدأ ممارستها من مرحلة الطفولة، عندما كان يصنع من عظم الخراف أدوات لعبة شعبية يقال لها "الكبوش"، ويبيع ما صنعه لزملائه. وفي المرحلتين الإعدادية والثانوية، باشر في تحرير وإنتاج المجلات المدرسية وبيعها، والكسب منها.

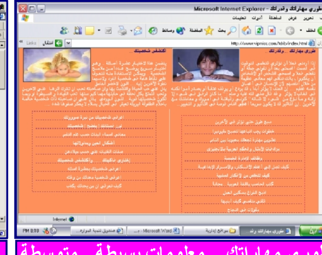
وفي المرحلة الجامعية، حصلت على إذن لتأمين مطبعة لنسخ مذكرات الطلبة، وقمت باستئجار محل صغير قرب الجامعة، وأصبحت أبيع لزملائي المذكرات المستنسخة. واستمر محلي هذا في العمل من عام ٥٩ حتى تخرجي من الجامعة. وعندما عملت في الحكومة كنت اعمل ممثلاً مالياً في الصباح، وعاملا في مطبعتي في المساء. كذلك كنت من أوائل الذين افتتحوا المطابخ في الرياض. حيث افتتحت مطبخاً اسمه "مطبخ الملز الشرقي". فقد كان لدينا طباخ ماهر في منزلنا في جدة اسمه صالح خاطر، تعاونت معه في إنشاء المطبخ. وهكذا أصبح وقتي موزعا بين عملي الحكومي الصباحي والمطبعة في المساء مع المطبخ. ثم افتتحت محل أزياء باسم ابنتي غدير. وجلبت باكستانيين للعمل كخياطين. وأصبح محل الأزياء من ضمن مجموعة العمل التي أديرها.

وعن انتقاله إلى العمل الخاص يقول صالح كامل إن وزارة البرق والبريد والهاتف السعودية طرحت مناقصة لنقل البريد الداخلي. فقمت بعمل مشروع البريد الطواف. وكان رأس مالي هو ٣٠٠ ألف ريال، هي كل ما جمعته من المطبعة والمطبخ ومحل الأزياء. واشتريت سيارات تويوتا "جيب". وكان وقتها سعر السيارة ١٢ ألف ريال. فاشتريت ٣٠ سيارة وبدأت العمل. وقبلها قمت بعمل تجربة بنفسي، إذ طفت على جميع مدن وقرى السعودية. وقست المسافة بين كل منطقة وأخرى. وأصبحت قادرا حتى على تحديد كمية الوقود التي تحتاجها كل سيارة لتصل إلى هدفها. ونجح المشروع، واستمر لمدة ١٥ عاما. ثم بدأت مشاريع التلفزيون.

نقطة التحول الرئيسة في حياة صالح كامل العملية كانت عند حصوله على عقد مدرسة الدفاع الجوي في جدة. بعد تقديم عرض بمبلغ ١٥ مليون دولار فقط منافس لعرض شركة "نستيول" الأمريكية التي طلبت مبلغ ١٥٥ مليون دولار، كانت هذه العملية فاتحة الأعمال الكبيرة لرجل الأعمال صالح كامل، مطار مدني التي توسعت وشملت صيانة مواقع الدفاع الجوي في جميع أنحاء السعودية، بالإضافة إلى ٢٢ مطارا مدنيا.

بعد ذلك اشترك صالح كامل مع شركة أميركية متخصصة في صيانة المطارات اسمها "إفكو"، وأسسوا "افكو دلة". اكبر مقاول صيانة في العالم في أواخر السبعينيات إلى منتصف الثمانينيات.

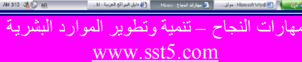
## مواقع إدارية



طوري مهاراتك – معلومات بسيطة – متوسطة
www.vipmiss.com/tdrib/index.html



شبكة المدربين العرب – تغطية وأخبار الدورات في العالم العربي
www.atrainers.net/index.php



مهارات النجاح – تنمية وتطوير الموارد البشرية
www.sst5.com

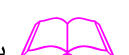



# إدارة التسويق

# Marketing Management



## الأهداف التعليمية للفصل :


يهدف هذا الفصل إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من:

١. معرفة مفهوم التسويق.

٢. التعرف على مراحل تطور الفكر التسويقي.

٣. شرح واستيعاب عناصر المزيج التسويقي.

٤. معرفة أهمية بحوث التسويق للمنشآت.

## محتويات الفصل

- **مفهوم التسويق.**
- **مراحل تطور الفكر التسويقي.**
- **عناصر المزيج التسويقي.**
- **بحوث التسويق.**

## مقدمة Introduction

يعد النشاط التسويقي نشاطاً حيوياً ومهماً ليس فقط للأفراد بل تمتد أهميته لتشمل المنظمات بمختلف أنواعها ومن ثم المجتمع بوجه عام، ولقد زادت أهميته في الوقت الحالي نظراً للظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية التي تحيط بهذا العصر.

ومما لاشك فيه أن التسويق يلعب دوراً بارزاً في رفع معدلات التنمية في الدول المتقدمة بصفة عامة وفي الدول النامية بصفة خاصة، فعندما يوجد نظام تسويقي متقدم في أي دولة فان ذلك يؤدي إلى سرعة تقدمها الاقتصادي؛ حيث يعد نصيب الفرد في الدولة من السلع والخدمات من مقاييس التقدم الاقتصادي بهذه الدولة، كما يؤدي النشاط التسويقي إلى خلق فرص عمالة جديدة متخصصة في كل المنظمات بمختلف أنواعها سواء أكانت منظمات حكومية أو منظمات خاصة وسواء كانت تهدف إلى الربح أو لا تهدف إلى الربح مثل المستشفيات العامة والجمعيات وغيرها من المنظمات الخدمية.

ونتيجة لظهور التخصص في النشاط التسويقي أدى ذلك إلى ظهور منشآت متخصصة في الأنشطة التسويقية مثل منشآت متخصصة في تصميم المنتجات ومنشآت متخصصة في التوزيع والنقل والتخزين ومنشآت أخرى متخصصة في الترويج والإعلان وفن البيع، وكل منشأة من هذه المنشآت تحتاج إلى أفراد متخصصين في الوظائف التي تقوم بها مما يمكن القول معه أن النشاط التسويقي يساعد على التخصص، كما قد أفادت الأبحاث والإحصائيات أن هناك نحو ٣٠-٥٠٪ من إجمالي عدد العاملين في الدول المتقدمة يعملون في الأنشطة التسويقية المتخصصة.

ونظراً لأهمية هذا النشاط للمنشآت الإدارية فسوف نستعرض في هذا الفصل الموضوعات الآتية:

١. مفهوم التسويق.
٢. خصائص النشاط التسويقي.
٣. مراحل تطور هذا الفكر التسويقي.
٤. عناصر المزيج التسويقي
٥. بحوث التسويق.

## مفهوم التسويق: Marketing Concept

توجد العديد من التعاريف التي ذكرت بخصوص التسويق والتي ركزت على جوانب متعددة منه مثل دوره في رفع مستوى المعيشة في المجتمع، وخلقه للعديد من المنافع سواء أكانت منافع شكلية أو زمنية أو مكانية أو حيازية، ودوره في تسهيل عملية التبادل بين الأطراف المختلفة للتسويق، بالإضافة إلى التركيز على الأنشطة والوظائف المختلفة للتسويق وغيرها من المجالات المختلفة للنشاط التسويقي. وسوف نستعرض بعض من هذه التعاريف المعروفة للوقوف على تعريف شامل للتسويق في منظمات الأعمال لمعرفة بعض الحقائق والمبادئ الأساسية عن هذا النشاط.

فمن التعريفات التي ركزت على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية للتسويق التعريف الآتي: **"إن التسويق هو الوسيلة التي يستخدمها المنتج لتقديم المزيج التسويقي من منتجات وتسعير وترويج وتوزيع لإشباع احتياجات ورغبات المستهلكين وتحقيق أهدافهم المختلفة داخل حدود المجتمع الذي يعملون فيه".**

أما فيليب كوتلر Philip Kotler فقد عرف التسويق على أنه " **نشاط إنساني يعمل على إشباع رغبات واحتياجات كل من المنتج والمستهلك عن طريق عملية التبادل بينهم".**

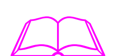
في حين أن جمعية التسويق الأمريكية للتسويق عرفت التسويق بأنه **"عملية منظمة تهدف إلى تخطيط وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات والأفكار والتنبؤ بالسوق ودراسته لتسهيل تبادلها وتدفقها وانسيابها من المنتج إلى المستهلك لإشباع رغبات واحتياجات كل منهم".**

وهنا يجب أن نفرق بين ثلاثة مصطلحات هي: التسويق والمفهوم التسويقي وإدارة التسويق، فمن التعريفات السابقة يمكن القول: إن **التسويق** هو عمليه إدارية تحدد مجموعة الأنشطة التسويقية اللازمة لتحقيق الأهداف التي قامت من أجلها. أما **المفهوم التسويقي** فهو فلسفه أو طريقه من إحدى طرق التفكير التي يتبناها رجال التسويق في الشركة من تخطيط ورسم للسياسات والإستراتيجيات التسويقية. أما **إدارة التسويق** فهي الجهة المسؤولة عن تطبيق المفهوم التسويقي. وحيث إن التفكير يأتي قبل تحديد الأنشطة، وأن تنفيذ أو تطبيق العمل يأتي بعد ذلك، فإنه يجب أن يكون هناك فكر تسويقي يسبق تحديد الأنشطة التسويقية ثم يأتي بعد ذلك التطبيق لهذه الأنشطة ووضعها موضع التنفيذ.




الشركات الكبرى تعي مدى الحاجة لفكر تسويقي يسبق الأنشطة التسويقية

## مراحل تطور الفكر التسويقي The Development of Marketing

 لقد مر الفكر التسويقي بالعديد من المراحل منذ بداية الثورة الصناعية التي ظهرت في أواخر الثمانينيات وأوائل التسعينيات وحتى الآن، لكل مرحلة من هذه المراحل سماتها التي ميزتها عن بقية المراحل الأخرى، وفي كل مرحلة تغير مفهوم التسويق.

وفيما يلي عرض موجز لهذه المراحل التي مر بها الفكر التسويقي:

١. مرحلة المفهوم الإنتاجي للتسويق.
٢. مرحلة المفهوم البيعي للتسويق.
٣. مرحلة المفهوم الحديث للتسويق.
٤. مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق وغيرها من المفاهيم الأخرى المعاصرة.

### مرحلة المفهوم الإنتاجي للتسويق The Production Orientation Stage

تعرف هذه المرحلة بمرحلة التوجيه بالإنتاج حيث إنه في هذه المرحلة تم التركيز على الإنتاج.

وفي ذلك الوقت كانت المجتمعات تختلف اختلافاً كبيراً في أنظمتها الاقتصادية (سواء كان النظام الرأسمالي أو الاشتراكي)، وكانت هناك ندرة في عوامل الإنتاج، وكانت هناك زيادة في الطلب عن العرض بالنسبة للسلع والخدمات نظراً للظروف الاقتصادية التي سادت في ذلك الوقت (وهي الحقبة اللاحقة مباشرة للثورة الصناعية في أوروبا)، مما أدى إلى التركيز في هذه المرحلة على زيادة الإنتاج من السلع بغض النظر عن مستوى الجودة أو التكلفة لأن أي منتج في هذه المرحلة كان يمكن بيعه نظراً للزيادة الفائقة في الطلب عن المعروض.

وفي هذه المرحلة لم يكن هناك أي اهتمام يذكر بالأنشطة التسويقية بخصوص دراسة السوق، ومعرفة احتياجات ورغبات المستهلكين، أيضاً لم تكن هناك أي جهود تسويقية فيما يتعلق بتوزيع المنتجات أو الترويج لها لسيادة سوق البائعين، حيث إن رجال الإدارة في هذه المرحلة كانوا يهتمون برجال الإنتاج والعمال الفنيين الذين يعملون على الآلات والمعدات داخل المصنع؛ لذلك كان التسويق يعرف على أنه الإنتاج في هذه المرحلة.

## مرحلة المفهوم البيعي للتسويق The Selling Orientation Stage

تعرف هذه المرحلة بمرحلة التوجيه بالبيع، وكما اتضح في المرحلة السابقة كان التركيز ينصب على زيادة الإنتاج بأي وسيلة من الوسائل وذلك لسد الفجوة بين جانبي العرض والطلب، حيث زيادة الطلب عن العرض، ونتيجة لتركيز المرحلة السابقة على زيادة الإنتاج فإنه في نهاية هذه المرحلة زاد حجم الإنتاج زيادة كبيرة وأصبح هناك فائض كبير في الإنتاج وزادت الفجوة بين المعروض من المنتجات والطلب عليها حيث فاق العرض الطلب بدرجة كبيرة، لذلك اتجه تركيز المنتجون إلى مسلك آخر وهو كيفية تصريف وبيع هذه المنتجات، وهنا زاد اهتمام المنتجين بالجودة حرصاً على تمتع منتجاتهم بميزة افضل من منتجات منافسيهم لأن المستهلكين أصبحوا في موقف يمكنهم من المفاضلة بين المنتجات المتشابهة والمماثلة. وأصبحت الشركات تهتم وتركز على وظيفة البيع وأصبح معيار النجاح للشركات هو حجم المبيعات بدلاً من معيار حجم الإنتاج الذي ساد في المرحلة السابقة. واصبح الأمر يستدعي بعض الجهود الترويجية فزاد الاهتمام بالتخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف على أوجه الأنشطة البيعية بل وعلى فنون البيع وأساليب التفاوض وغيرها حرصاً على بيع وتصريف هذا الفائض من المنتجات.

## مرحلة المفهوم الحديث للتسويق

## The Marketing Concept Orientation Stage

تعرف هذه المرحلة بمرحلة التوجيه بالمفهوم التسويقي. ففي نهاية المرحلة السابقة استمرت زيادة المعروض من السلع عن الطلب عليها وبالتالي زاد الفائض من هذه السلع وتبين للمنتجين أن الجهود التي تبذل من أجل زيادة حجم المبيعات وزيادة نصيب الشركة من السوق أصبحت غير كافية لتحقيق هذه الأهداف وذلك لزيادة حدة المنافسة بين الشركات في المجالات البيعية والترويجية. كذلك أصبح المستهلك اكثر وعيا وثقافة وحنكة مع الارتفاع في مستوى تعليمه وزيادة مستوى دخله ومستوى وعيه واصبح من الصعب إقناعه بشراء شيء لا يكون فيه مصلحته. وفي نهاية هذه المرحلة انخفض حجم المبيعات مما كان من الضروري لهذه الشركات أن تبحث عن أسباب هذا الانخفاض وأسباب عدم جدوى الأساليب البيعية والترويجية في معالجتها لهذه المشكلة. وبعد دراسة السوق تبين أن المنتجات الحالية غير مرغوبة من قبل المستهلكين لأنها لم تعد تتوافق مع رغباتهم واحتياجاتهم ولذلك اتجهت أنظار المنتجين إلى دراسة المستهلكين لمعرفة رغباتهم واحتياجاتهم تمهيداً لإنتاج المنتجات التي تتمشى مع هذه الرغبات والاحتياجات لتسهيل عملية تسويقها.

ويمكن القول: إن نقطة البداية في هذه المرحلة هي السوق حيث المعرفة برغبات واحتياجات المستهلك لتحقيق رضاه، ومن ثم تحقيق الربح المنشود بناء على هذا الرضا وليس من خلال زيادة حجم المبيعات، أي أن المنشأة يمكن أن تضحي ببعض الربح في سبيل إشباع رغبات واحتياجات المستهلك وتحقيق رضاه. كذلك اتضح للمسؤولين في الشركات أن تحقيق هذا الهدف لا يتم إلا من خلال تحقيق التناسق والتكامل بين أجزاء المنشأة من إدارات وأقسام وأفراد وغيرها حتى تعمل المنشأة كوحدة واحدة. كل ذلك أدى إلى زيادة الاهتمام بالتسويق وأصبحت هناك إدارة للتسويق تتبع المدير العام مثلها مثل إدارة الإنتاج وإدارة المبيعات وأصبح لهذه

الإدارة مديرًا يتولى مسؤوليتها ويقوم بأداء كل الأنشطة التسويقية الواجبة بمعاونة رجال التسويق، وعندئذ لم يعد التسويق نشاطاً يبدأ بعد الإنتاج فقط بل نشاطاً يبدأ قبل وأثناء وبعد العملية الإنتاجية.

## مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق والمفاهيم الأخرى المعاصرة

## The Social Orientation Stage

تعرف هذه المرحلة بمرحلة التوجيه بالمجتمع، ولقد ظهر هذا المفهوم نتيجة للانتقادات التي تم توجيهها إلى المفهوم السابق والتي في مقدمتها المبالغة في الاهتمام بالمستهلك ومحاولة إرضائه بغض النظر عن المشاكل والآثار البيئية التي ترتبت على ذلك مما دفع المهتمين بحماية البيئة إلى الترويج لهذا المفهوم. ويعني المفهوم الاجتماعي للتسويق أن المنشأة وهي في طريقها لإنتاج المنتجات يجب أن تأخذ في الاعتبار مصلحة المجتمع ومشاكله مثل مشكلة التلوث، ونقص الموارد الاقتصادية، وزيادة عدد السكان، ومشكلة الفقر، والبطالة، بجانب الوقت لمصلحة المستهلكين ورغباتهم ورضائهم. أي أن المنشاة التي تتبنى هذا المفهوم يجب أن تعمل على إحداث التوازن بين العناصر الثلاثة الأساسية، وهي المستهلك، والمجتمع، والأرباح، بحيث تحاول إشباع رغبات واحتياجات المستهلك بالجودة المناسبة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب وفي المكان المناسب وذلك من أجل تحقيق الأرباح، فأرباح ربحية المنشأة لن تتحقق إلا إذا كان هناك توازن بين رغبات واحتياجات المستهلكين وبين متطلبات المجتمع الذي يعيشون فيه؛ ولذلك اتجهت بعض المنشآت إلى تطبيق هذا المفهوم والقيام ببعض الأنشطة التسويقية التي من شأنها تحقيق ذلك مثل نشر بعض الإعلانات التليفزيونية التي تعمل على حماية البيئة من التلوث، ومعالجة المشاكل البيئية، أو التي تسعى إلى توعية المجتمع بوجوب الإقلال من استخدام الطاقة، وتوفير المياه أو الابتعاد عن التدخين والمخدرات.

وهكذا يمكن القول انه في هذه المرحلة زادت المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية لمنظمات الأعمال عما كانت عليه في المراحل الأخرى.

أخيراً يمكن القول انه في الوقت الحالي ظهرت بعض المفاهيم أو الاتجاهات المعاصرة في مجال التسويق والتي تعد امتداداً للمرحلة الأخيرة من مراحل تطور الفكر التسويقي مثل التسويق البيئي، والتسويق المباشر، والتسويق الأخضر وغيرها من المفاهيم.



مفهوم جديد للتسويق

## عناصر المزيج التسويقي: Marketing Mixture

طرح علماء التسويق عدة عناصر للمزيج التسويقي إلا أن معظم الكتاب اتفقوا على أربعة منها وهي: المنتج Product، والتسعير Price، والترويج Promotion، ومكان التوزيع Place، والتي يرمز لها بالاختصار (4Ps)، كما يعكسها الشكل (١ – ١٢). وسنتناول هذه العناصر تباعاً بشكل موجز:

شكل رقم (١ – ١٢) عناصر المزيج التسويقي




### ١- المنتج:

يعد المنتج أول عناصر المزيج التسويقي ويمكن تعريفه بأنه كل ما يمكن بيعه، في حين يرى بعضهم أن المنتج هو " أي شيء يقدم للسوق بغرض الاقتناء أو الاستخدام" مثل السيارة أو الحاسب الآلي أو الخبز أو الإقامة في غرفة فندق. ويأخذ المنتج عدة أشكال، فقد يكون سلعة مادية ملموسة مثل التمر والقلم، أو أن تكون

خدمة غير ملموسة مثل فتح حساب في بنك، أو فكرة كبيع فكرة مشروع تجاري على أحد المستثمرين أو تقديم استشارة إدارية أو تسويقية للشركات. وهكذا فإن مفهوم المنتج يشمل جانبين مهمين هما:

- **السلع**: وهي المنتجات الملموسة التي لها خصائص مادية محددة.
- **الخدمات**: وهي المنتجات غير الملموسة والتي تحقق منفعة مباشرة للمستهلك.

ويمكن تقسيم السلع والخدمات إلى مجموعتين أساسيتين هما السلع الاستهلاكية والسلع الصناعية. ويقصد بالسلع الاستهلاكية التي يشتريها المستهلك النهائي بغرض استخدامها مثل معجون الأسنان، والخبز، والجريدة اليومية، في حين أن السلع الصناعية هي تلك السلع التي يشتريها المشتري الصناعي بغرض استخدامها في إنتاج سلع أو خدمات أخرى للمساعدة في عملية الإنتاج مثل المولدات الكهربائية، الأخشاب، وأجهزة القطع، والمصاعد.

### خطوات تقديم المنتجات الجديدة:

يتوجب على المنشآت التعامل مع المتغيرات التقنية الحديثة التي أثرت بدورها على حاجات ورغبات المستهلكين مما يجعل عملية إرضاء المستهلك عملية معقدة تعتمد كثيراً على المتابعة والتطوير والتحسين الدائم للسلع والخدمات، وهناك عدة خطوات لتقديم المنتجات الجديدة نجملها فيما يأتي:

١- **جمع الأفكار**

٢- **غربلة الأفكار**

٣- **تقويم الأفكار والاختيار من بينها**

٤- **اختبار السوق**

٥- **طرح المنتج في السوق.**

## ٢- التسعير:

يعد التسعير من أصعب القرارات التسويقية التي تتخذها المنشأة نظراً لارتباطها الوثيق بكينونة المنتج ومكانته. وهو من أول ما يقيمه المستهلك ويستند إليه في قرار الشراء. فكم من منتج فشل في السوق بسبب السياسة الخاطئة لتسعيره. ولذلك تولي المنشآت الناضجة أهمية كبرى لسياسة التسعير وكيفية وضعها.

**أهداف التسعير:** إن أهداف التسعير تتحدد في الرؤية العامة للمزيج التسويقي لا في معزل عنها كما يجب أن تتوافق هذه الأهداف مع أهداف المنشأة ككل فالمنشأة التي تسعى إلى زيادة معدل الشراء ستضع سعراً مختلفاً عن تلك التي تسعى إلى المحافظة على العملاء الحاليين. وإجمالاً فإن هناك ثلاث أهداف رئيسة للتسعير هي:

١- التسعير بهدف تعظيم الربح، وتتميز حينها الأسعار بالارتفاع لتحقيق أقصى ربح ممكن في الأجل القصير.

٢- التسعير بهدف تحقيق حجم مبيعات كبير، وتتميز الأسعار حينها بالانخفاض نسبياً لغرض الاستحواذ على حصة سوقية كبيرة في السوق المستهدف

٣- التسعير بهدف الحفاظ على استقرار السوق، وتتميز الأسعار حينها بالانخفاض للسعي إلى ثبات الأسعار كحماية للمنشأة في الأجل الطويل.

وأياً كانت أهداف التسعير فهناك عدة عوامل مهمة يجب على المنشأة مراعاتها عند وضع سياسات التسعير أهمها ما يأتي:

١- متغيرات المزيج التسويقي: أي أن يتم التوازن بين السعر والجودة ومنافذ التوزيع وكذلك حجم أنشطة الترويج المصاحبة.

٢- طبيعة المنافسة في السوق: فيختلف التسعير في الأسواق الاحتكارية عنه في الأسواق ذات المنافسة الكاملة.

٣- توقعات المشترين: بمعنى أن يتم مراعاة حساسية المستهلك تجاه السعر المطروح ومدى مناسبته للمنتج

٤- توقعات الوسطاء والموزعين: إذ يتعين أن يتم مراعاة ما يتوقعه الوسطاء والموزعين من عمولات مقابل المساهمة في تصريف المنتج.

٥- التكاليف الإنتاجية: فالتكاليف الإنتاجية ينظر إليها وفق هدف المنشأة الساعي إلى تحقيق الربح مما يستدعي تسعيراً يغطي تلك التكاليف في الأجل القصير أو الطويل.

٦- القوانين والتنظيمات: يجب أن تراعي المنشأة التنظيمات الحكومية فيما يختص بتسعير بعض المنتجات التي تضع الدولة لها سقفاً أعلى في بعض الأحيان.

## ٣ - الترويج:

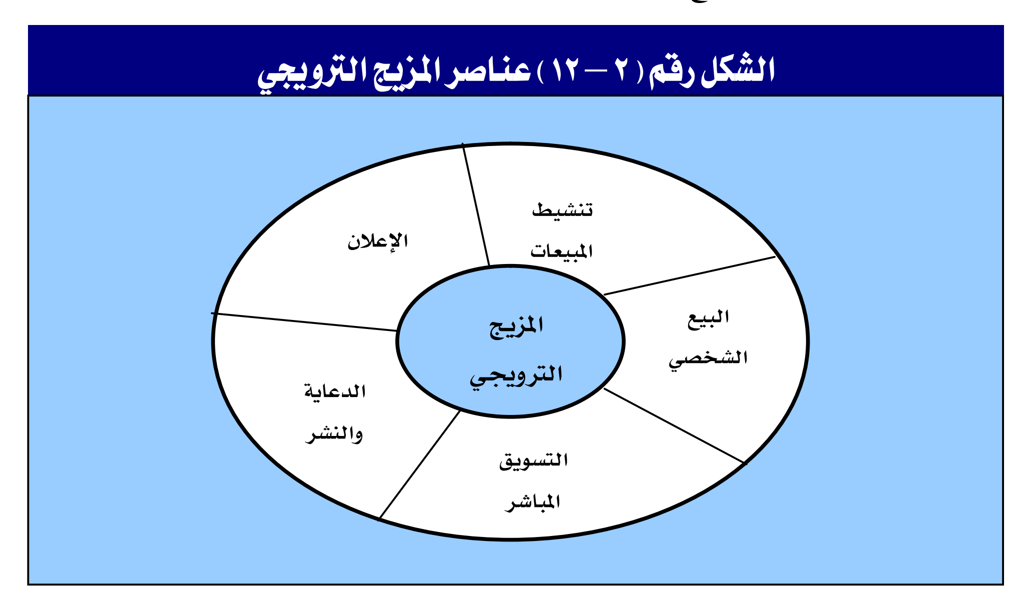
الترويج هو "**عملية الاتصال بالجمهور بهدف التأثير على سلوكهم**" ويتضمن الترويج خمسة عناصر، تسمى بالمزيج الترويجي وهي الإعلان، والبيع الشخصي، والدعاية والنشر، وتنشيط المبيعات، والتسويق المباشر كما يتضح من الشكل رقم (٢ – ١١).

### • الإعلان:

يعد الإعلان العنصر الرئيس من جملة عناصر الترويج. ويمكن تعريفه بأنه " وسيلة غير شخصية لتقديم السلع والخدمات والأفكار بواسطة جهة معلومة مقابل أجر معين" ويهدف الإعلان إلى توصيل المعلومات إلى أعداد كبيرة من الجمهور في نفس الوقت، وذلك باستخدام عدة وسائل إعلام مثل: الصحف، والمجلات،

والتلفاز، والإذاعة، والبريد المباشر، والقنوات الفضائية، والإنترنت، ولوحات العرض في الطرق والشوارع.

**الشكل رقم (١٢ – ٢) عناصر المزيج الترويجي**




- **البيع الشخصي:**

ويقصد بالبيع الشخصي الاتصال الشخصي بين مندوب المبيعات والعميل بغرض إقناعه بالشراء. وهو الأسلوب التقليدي الدارج سابقاً للبيع، وهو يتميز بالمواجهة المباشرة بين البائع والمشتري وبالتالي يكون تأثيره أكبر على قرار الشراء.

- **الدعاية:**

وهي وسيلة مجانية غير شخصية لتقديم السلع والخدمات والأفكار للجمهور بواسطة جهة معلومة. وتتخذ الدعاية أشكال عديدة مثل خبر صحفي في جريدة أو مقالة مطولة عن مشروع في مجلة.

• **تنشيط المبيعات:**

تعد وسائل تنشيط المبيعات متعددة ومختلفة مثل منح الهدايا المجانية والعينات التجريبية والتخفيضات المؤقتة واستخدام المسابقات ذات الجوائز المالية أو العينية المختلفة. ويمكن استهداف ثلاث شرائح من المجتمع فيما يتعلق بتوجيه هذه الوسائل: شريحة المشترين، وشريحة الموزعين، وشريحة رجال البيع. ويتم تصميم وسائل تنشيط مناسبة لكل شريحة من هذه الشرائح.

• **التسويق المباشر**

يعد التسويق المباشر أحد الأساليب التسويقية التي أصبحت تستخدم كأحد الأدوات الاستراتيجية في خطط المنشآت, إذ يمكن أن يحقق العديد من المميزات التنافسية المستمرة مثل تغيير مستويات أوجه المنافسة، وتعميق العلاقة مع العملاء، وتجاوز سلبيات قنوات التوزيع، وإيجاد المعوقات لدخول المنافسين الجدد، والمساهمة في توليد الأفكار والمنتجات الجديدة.

ومن أبرز عناصر وأساليب التسويق المباشر: البريد المباشر Direct Mail، الطلب البريدي (الطلب بالبريد) Mail Order، الإعلان ذو الاستجابة المباشرة Direct Response Advertising، التسويق بالهاتف Telemarketing والتسويق الإلكتروني E-Marketing. وسيظل التطور الهائل في التكنولوجيا يظهر لنا بين فترة و أخرى أساليب جديدة من أساليب التسويق المباشر.

## ٤- التوزيع:

التوزيع هو المهمة التي من خلالها يتم نقل السلع والخدمات من مصادر إنتاجها إلى المستهلك الأخير. وعن طريقه يتم خلق المنافع الزمنية والمكانية ومنفعة الحيازة. وتعد قرارات اختيار منافذ التوزيع من القرارات ذات الأهمية الإستراتيجية بالنسبة

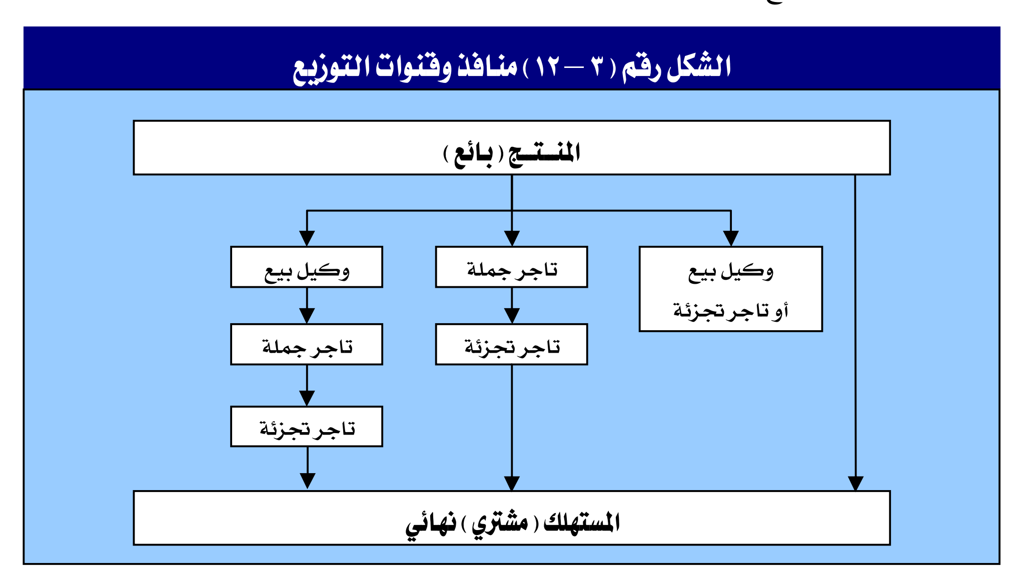
للمنشأة. إذ أن الخطأ في اختيار منفذ التوزيع المناسب للمنتج قد يؤدي إلى الفشل الذريع.

ويمكن تقسيم منافذ التوزيع إلى عدة أقسام استناداً على عدد الوسطاء في توصيل السلعة إلى المستهلك النهائي كما يظهر في الشكل رقم (٣ – ١١) على النحو التالي:

### ١- منتج ← مشتري نهائي:

وهي أقصر القنوات أو المنافذ إذ يقوم المنتج نفسه ببيع سلعته للمشتري الأخير، وقد يستخدم المنتج لتحقيق ذلك رجال البيع الذين يقومون بزيارة المشترين في أماكن عملهم. وقد برز في هذه القناة استخدام التسويق المباشر وأساليبه المختلفة، ويشيع استخدامه في السلع الخاصة أو الخدمات.

الشكل رقم (٣ – ١٢) منافذ وقنوات التوزيع




### ٢- منتج ← وكيل بيع أو تاجر تجزئة ← مشتري نهائي:

ويتصف هذا المنفذ بوجود وسيط واحد بين المنتج والمستهلك. ففي حالة السلع والخدمات الاستهلاكية يكون تاجر التجزئة هو ذلك الوسيط، وفي حالة السلع

الصناعية يكون الوكيل أو السمسار، ومن أمثلته بيع السيارات والآلات الصناعية والزراعية.

### ٣- منتج ← تاجر جملة ← تاجر تجزئة ← مشتري نهائي:

وفي هذا المنفذ يكون هناك وسيطان بين المنتج والمشتري النهائي. وهو يستخدم عادة في حالة السلع الاستهلاكية كالدواجن المثلجة، والهدايا، ألعاب الأطفال.

### ٤- منتج ← وكيل بيع ← تاجر جملة ← تاجر تجزئة ← مشتري نهائي:

وفي هذا المنفذ يكون هناك ثلاثة وسطاء بين المنتج والمشتري النهائي. وهو يستخدم في حالة السلع الاستهلاكية الميسرة مثل الحلويات، والمثلجات.

## بحوث التسويق: Marketing Research

بحوث التسويق ما هي إلا عملية الجمع المنظم والموضوعي للبيانات وتحليليها عن السوق المستهدفة وأوضاع المنافسة وعناصر البيئة التي تعمل فيها المنشأة بهدف زيادة فهمها. بحيث تتمكن المنشأة من خلال عملية البحث التسويقي من الحصول على بيانات تتعلق بعدد من المجالات أو الحقائق المتفرقة لتكون قاعدة من المعلومات التي ترشدها في أثناء اتخاذ القرارات.

ولتوضيح أهمية بحوث التسويق فإنه يمكن تشبيه دخول المنشأة الصناعية للسوق برحلة لمركب بحري قبطانه بحاجة إلى معلومات كافية عن موقع هذا الميناء المقصود، وكذلك إدارة المنشأة هي بحاجة إلى معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب لتقوم باتخاذ القرار المناسب تحقيقاً للأهداف المنشودة.

بحوث التسويق هي الوسيلة الفعالة التي تساعد إدارة المنشأة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي قد أسست المنشأة من أجلها. وهذا النوع من البحوث يمكن تعريفه على أنه:

"عملية منظمة لجمع وتصنيف وتحليل المعلومات التسويقية اللازمة لإعداد تقارير موسعة عما يحدث في السوق لمساعدة المدير على اتخاذ قراره".

إن جميع المنشآت سواء أكانت - تجارية أم صناعية - بحاجة ماسة إلى إعداد مسبق للإستراتيجية التسويقية المناسبة لمساعدتها على تحقيق حصة مناسبة من السوق، إن هذه الإستراتيجية تقوم على ركيزتين أساسيتين هما:

١- التحديد المسبق لشريحة السوق المستهدفة.

٢- إعداد المزيج التسويقي المناسب لهذه الشريحة.

وفي الواقع العملي يجهل بعض المستثمرين أهمية بحوث التسويق للمنشأة، ومدى الدور الذي يمكن أن تلعبه في النجاح في تحقيق الأهداف، بل قد يرى بعض منهم أنها تكاليف زائدة يمكن الاستغناء عنها. ولإيضاح أهمية هذه البحوث يمكن أن نورد هذا السؤال: **ما الذي سيحدث عندما تقوم المنشأة بالإنتاج دون تحديد مسبق لشريحة المستهلكين المستهدفة من السوق؟**

إن الذي سيحدث هو أن المنشأة ستستخدم مزيجاً تسويقياً واحداً (منتج، سعر، توزيع وترويج) لجميع شرائح السوق وسيؤدي ذلك في النهاية إلى استغلال سيئ لموارد المنشأة المتاحة نظرا لانخفاض الفاعلية في استخدام كل ريال تم صرفه، وبالتالي قد تجد الإدارة صعوبة في تحقيق مستوى المبيعات المستهدف وهذا بدوره سيصعب من مهمة تحقيق أهداف المنشأة المرسومة، إن استخدام بحوث التسويق سيساعد في تحديد الشريحة المناسبة للمنشأة لخدمتها وتحقيق رضائها عبر تصميم المزيج المناسب لها. وهنا قد يبرز تساؤل آخر ألا هو:

**هل استخدام المنشأة لبحوث التسويق في تحديد إستراتيجيتها التسويقية أمر وقتي ينتهي بتحديد هذه الإستراتيجية أم أن الأمر يحتاج إلى الاستمرار في إجراء البحوث التسويقية؟**

إن نجاح المنشأة في اختيار إستراتيجية تسويقية مناسبة سيغري المنافسين ليعمدوا إلى محاولة تقليدها مما قد يلغي تميزها فيتشابه الجميع في السوق أمام المستهلك فعندئذ تعاني المنشآت من حدة المنافسة الشديدة فيما بينها. لهذا فإن تحديث المعلومات التسويقية لكل ما يجري في الأسواق سيؤدي حتماً إلى تغييرات مطلوبة في الإستراتيجية لمواصلة التميز في السوق.

وتمر المملكة العربية السعودية في الوقت الحاضر بتغيرات اقتصادية كبيرة فرضتها التغيرات التي طرأت على الاقتصاد العالمي، وإن التطبيق الوشيك لبنود

منظمة التجارة العالمية سيلغي الحماية المتوفرة حالياً للمنتج المحلي، فعلى سبيل المثال، سيحدث يوماً ما دخول الشركات الأجنبية إلى السوق السعودية بشكل مباشر لتبيع منتجاتها للمستهلك، و من ثم تؤمن هذه الشركات إيماناً كبيراً بمدى أهمية إلمامها بالمعلومات المستحدثة عن السوق العالمية لتأثيرها على اختيار وتحديد أنواع المنتوجات الواجب تقديمها بشكل جيد للمستهلك فقد يؤدي ذلك إلى تحوله عن المنتج المحلي نحو المنتج المستورد، و عندئذ تكون الخسارة الفادحة للاقتصاد القومي.

إن مثل هذا الأمر لا يمكن لإدارات المنشآت الوطنية أن تتلافاه إلا بالاستعداد المبكر للمنافسة المستقبلية المتوقعة من قبل الشركات الأجنبية من خلال الاعتماد على المعلومات التي ستساعدها في تحسين سياسات الإنتاج بشكل عام لضمان إبقائها بالسوق.

## المصطلحات:

| | |
|---|---|
| تسويق | Marketing |
| بحوث التسوق | Marketing research |
| إدارة التسويق | Marketing management |
| المزيج التسويقي | Marketing Mixture |
| السلعة | Commodity |
| الخدمة | Service |
| المنتج | Product |
| تسعير | Price |
| توزيع | Distribution |
| ترويج | Promotion |
| تسويق مباشر | Direct Marketing |
| تاجر جملة | Wholesaler |
| تاجر تجزئة | Retailer |
| مستهلك | Customer |

# أسئلة وتمارين للمناقشة

## أولاً: حدد مدى صحة أو خطأ كل من العبارات الآتية مع التعليل:

١ – (  ) إدارة التسويق هي الجهة المسؤولة عن تطبيق المفهوم التسويقي وتنفيذ الخطط التسويقية.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٢ – (  ) عناصر المزيج التسويقي الرئيسة هي: المنتج، والتسعير، والتخطيط، والرقابة.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٣ – (  ) في مرحلة المفهوم الإنتاجي للتسويق أصبح هناك فائض في الإنتاج لذلك اتجه المنتجون إلى البحث عن وسائل تصريف المبيعات.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٤ – (  ) المفهوم الاجتماعي للتسويق ظهر نتيجة المبالغة في إرضاء المستهلك بغض النظر عن المشاكل والآثار البيئية.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٥ – (  ) يتضمن الترويج خمسة عناصر أساسية هي: الإعلان، والبيع الشخصي، والدعاية والنشر، وتنشيط المبيعات، والتسويق المباشر.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٦ – (  ) تعد وسائل التسويق المباشر الهدايا المجانية والعينات التجريبية، والتخفيضات المؤقتة، والمسابقات.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٧ – (   ) منفذ التوزيع منتج مشتري نهائي يتناسب مع السلع الاستهلاكية والحلويات وألعاب الأطفال.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

## ثانياً : أسئلة تحليلية :

س١ : عرف التسويق، وفرق بين المفهوم التسويقي وإدارة التسويق؟

س٢ : ما هي خصائص النشاط التسويقي. مع الشرح؟

س٣ : مر تطور الفكر التسويقي بمراحل متعددة. اذكرها مع ذكر خصائص كل مرحلة ودور التسويق في تلك المرحلة؟

س٤ : يتكون المزيج التسويقي من أربعة عناصر. ما هي هذه العناصر مع الشرح؟

س٥ : تحت أي مزيج يمكن تصنيف التسويق المباشر، واذكر بعضاً من أساليبه؟

س٦ : بين أهمية بحوث التسويق لمنشآت الأعمال مع ضرب الأمثلة التطبيقية؟

## ثالثاً : حالة للنقاش




ارجع إلى موقع الكتاب www.edarah.org للاختيار من الحالات الآتية:

١) الحالة رقم (٣) مؤسسة محمد الحربي التجارية.

٢) الحالة رقم (٦) شركة طارق عثمان للأجهزة الكهربائية.

ناقش الحالة مع مجموعة من زملائك.

## رواد الأعمال

### عبد اللطيف العيسى



هو من مواليد السنوات الأولى من القرن الميلادي الماضي، اكتفى عبد اللطيف العيسى بما تعلمه في كتاتيب الأحساء، ثم اتجه نحو الهند بحثاً عن الرزق، كأنما يريد أن يعيد وهج والده ومكانته التجارية، فبدأ باستيراد البضائع التي كان يحتاج إليها أهل الأحساء آنذاك.وفي مطلع الأربعينيات الميلادية غير العيسى من نشاطاته فأدخل تجارة الأثاث.

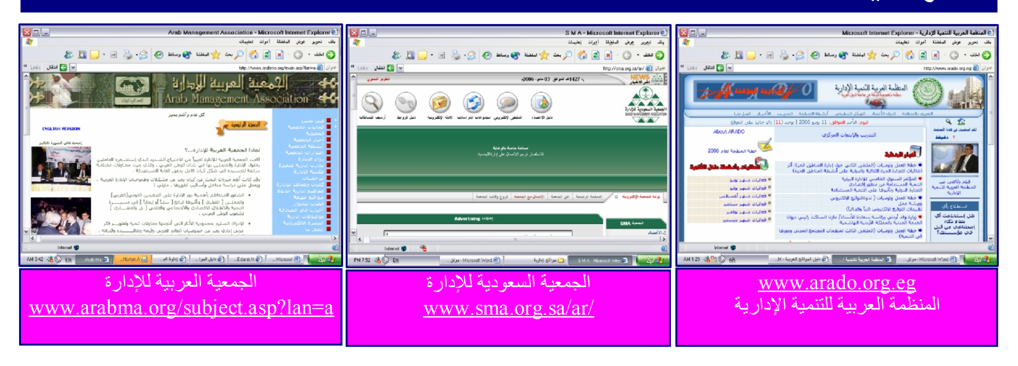
لكن النشاط الذي يعتقد أنه مثل نقطة انعطاف في مسيرة العيسى هو شراء الأراضي في الأحساء والمنطقة الشرقية، إذ بدأ العيسى في شراء عدد من الأراضي مستشرفاً مستقبل البلاد، ومعتقداً أن هذه المنطقة ستتطور وتنمو. فهو يشتري ولا يبيع! ولا يبني عليها، فكانت لديه فلسفة في (الأراضي) تقوم على التملك، دون البيع أو البناء عليها.

بعد الحرب العالمية الثانية، كان على موعد مع بزوغ نجمه وبروز اسمه في عالم الاقتصاد والمال، إذ بدأت انطلاقته في تجارة السيارات، حيث لم يكن في المنطقة الشرقية من يبيع السيارات، فبدأ يستورد سيارات "جنرال موتورز" من (الزاهد) وكلاء السيارات في المنطقة الغربية. فأصبح موزعاً للزاهد في المنطقة الشرقية، ثم أصبح مع مطلع الخمسينات الوكيل العام بالمنطقة الشرقية.

وفي عام ١٩٧٤م حصل على وكالة شيفورليه في الرياض، ثم وكالة (بويك) ١٩٧٧ ثم (أولدزموبيل) ١٩٨٢ ثم (إيسوزو) ١٩٨٣، وكانت آخر وكالاته هي وكالة ( جي إم سي) عام ١٩٩٠م.

لكن مما سيسجله له التاريخ أنه من أوائل من أدخل البيع بالتقسيط. كما أنه بنى بمفرده امبراطورية تجارية ضخمة، أما الشيء كذلك أنه لم يستثمر ريالاً واحداً خارج وطنه السعودية! وكانت له وجهة نظر حيال ذلك، فكان يعتقد جازماً أن هذه البلاد أمينة ولها مستقبل واعد، وكان يسمي المملكة بـ ( الأسد ) لضخامتها وتنوع مجالات الاستثمار فيها.

## مواقع إدارية

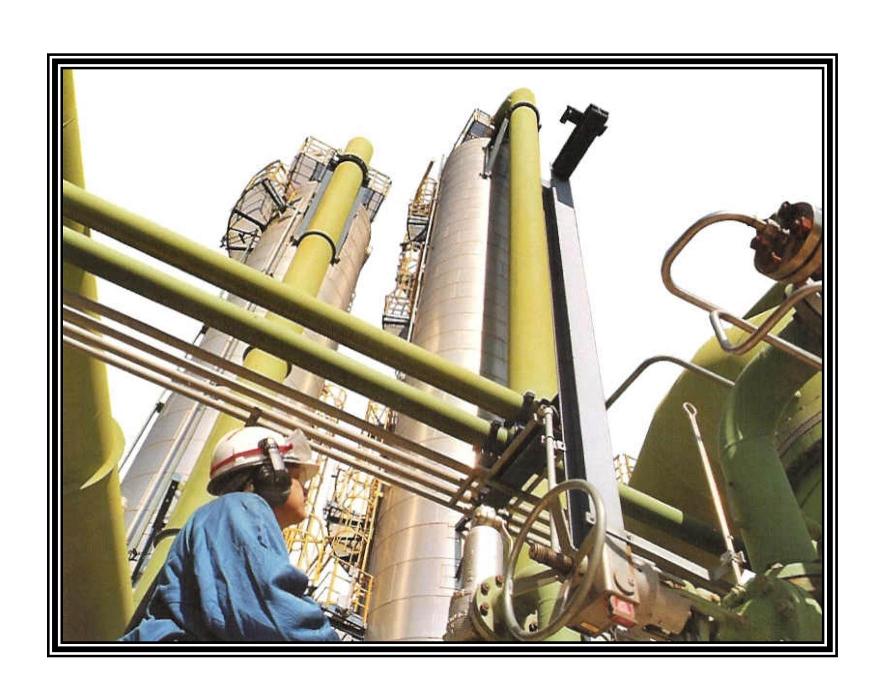


| المنظمة العربية للتنمية الإدارية<br>www.arado.org.eg | الجمعية السعودية للإدارة<br>www.sma.org.sa/ar/ | الجمعية العربية للإدارة<br>www.arabma.org/subject.asp?lan=a |
|---|---|---|




# إدارة الإنتاج

## Production Management



## الأهداف التعليمية للفصل:

 يهدف هذا الفصل إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من:

١. التعرف على وظيفة الإنتاج.

٢. تفهم مدى أهمية الإنتاج في منظمات الأعمال.

٣. الإلمام بالكيفية التي يتم بها إدارة النشاط الإنتاجي.

## محتويات الفصل

- **مفهوم إدارة الإنتاج.**
- **أهمية وظيفة الإنتاج.**
- **دور حياة العمل الإنتاجي.**
- **العملية الإدارية لوظيفة الإنتاج.**
- **مراقبة الجودة.**

## مقدمة Introduction

يُعَد التشغيل أو الإنتاج من ضروريات الحياة التي لا غنى عنها سواء:

- بالنسبة للكيانات الطبيعية حيث إنه من الصعب على الفرد أن يبلغ مآربه الشخصية بدون العمل والإنتاج.
- أو بالنسبة للكيانات الاقتصادية حيث يتعذر تحقيقها للأهداف المقدرة (من أرباح أو خدمات معينة) دون العمل والإنتاج.

ويمر العالم الآن بنهضة إنتاجية ضخمة فيما يتعلق بالمجال الصناعي؛ فكما هو معروف لنا أن الإنتاج قديماً كان حرفياً بشكل كبير، وكان معظمه يقتصر على العمل الزراعي الذي لم يلبث أن تحول بعد ذلك للعمل الصناعي اليدوي القائم على المجهود العضلي المصحوب بمعاونة الآلات أو المعدات البسيطة، ثم جاء التحول للتصنيع الأوتوماتيكي بمساعدة أساليب التكنولوجيا المتقدمة سواء في أساليب الإنتاج نفسها أو في نوعية الميكنة المستخدمة مما أدى إلى الاتجاه نحو نظم الإنتاج الكبير بوفرته الاقتصادية المعروفة بصحبة تلاحم كل من الجهد البشري والآلة Man- Machine System.

وسيتم التعرض في هذا الفصل لجوانب عدة ترتبط بالنشاط الإنتاجي؛ كالاعتبارات الرئيسة التي يجب توافرها عند التخطيط لهذا النشاط، والرقابة على كل من عملياته ومخرجاته النهائية.

## مفهوم إدارة الإنتاج: Production Management Concept

قبل التعرض لموضوع إدارة نشاط الإنتاج يحسن إيضاح بعض المفاهيم التي لها صلة مباشرة بهذا النشاط، والتي في مقدمتها كل من:

### أ – الإنتاج Production:

هو نتاج العناصر أو القوى التي تستخدم (المدخلات) في عملية التشغيل، والتي تتمثل ببساطة في كل من القوى *البشرية* (العمال) و*المادية* (رأس المال المستثمر في عناصر الأصول الثابتة والمتداولة المختلفة) خلال مدة زمنية معينة.

هذا بخلاف تعبير *الإنتاجية* Productivity التي كثيرا ما يحدث خلط بينها وبين تعبير *الإنتاج*؛ فهي لا تخرج في مفهومها عن كونها ذلك المعيار الذي يستخدم في قياس حجم نتاج (المخرجات) جملة العناصر التي قد أسهمت في تحقيق هذا الناتج، أي أن الإنتاجية مجرد ذلك المقياس الذي يقيس مدى العلاقة التناسبية بين المخرجات والمدخلات.

### ب – المنتج Product:

وهو الناتج النهائي لعملية التشغيل، وهو قد يكون سلعة مثل قلم أو سيارة أو رغيف خبز، وقد يكون خدمة مثل بث معلومة مفيدة للآخرين أو تقديم تيسيرات مصرفية أو تأمينية أو علاجية للأفراد.

وهذا المنتج ليس بالضرورة أن يكون في صورته النهائية حتى يستفيد منه المستهلك وذلك لاقتصار خضوعه لواحد أو أكثر من مراحل الإنتاج دون بلوغ حالته النهائية مما لا يجعله صالحاً للاستخدام النهائي، وعندئذ يطلق عليه في مثل هذه الحالة "منتج تحت التصنيع"، وهو في تلك الحالة لا يسوق إلا للمستهلك الصناعي

باعتبار أن الأخير يعد مثل هذا المنتج بمثابة مادته الخام لنشاطه الذي سيمارس عليه مزيدا من العمليات التشغيلية حتى يصل به إلى الصورة الإنتاجية النهائية، وهكذا.

ولعل المثل التطبيقي على ذلك ألواح الصاج التي يمكن أن تدخل في العديد من المصنوعات بعد أن تُعد بحسب المواصفات المطلوبة من قبل المصانع المختلفة، أو إنتاج البترول الخام الذي لا يصلح استخدامه بصورته الخام كوقود للسيارات، أو القطن الخام الذي لا يصلح للاستخدام ككساء إلا بعد اجتيازه لعدة مراحل صناعية.

### ج – عمليات الإنتاج Operations:

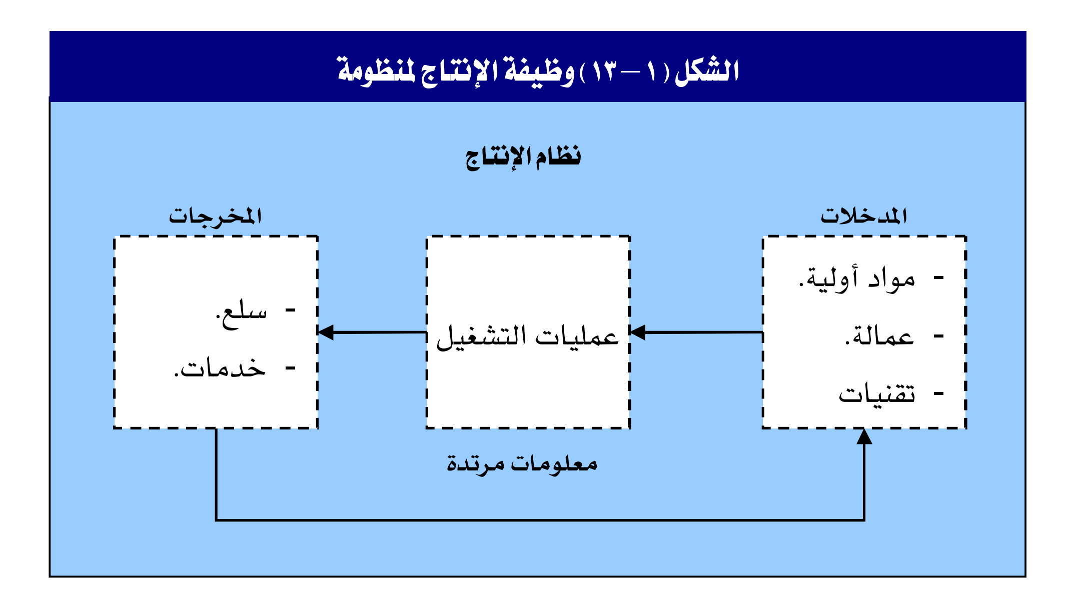
يقصد بالعمليات سلسلة إجراءات التشغيل التي تجرى على المادة أو المواد لأغراض تحويلها من صورتها الأولية إلى صورتها الإنتاجية المطلوبة.

وهذا التشغيل هو أساس الإنتاج الذي يقوم على تضافر كل من: مستلزمات الإنتاج production requirements وعمليات التشغيل operations في ظل تقنيات الأداء الواجبة technology مكونة فيما بينها بما يُعرف "بمنهج تكنولوجيا صناعة المنتجات"، والذي يرمز له بالاختصار P.OT. rules كإشارة لهذه المكونات الثلاثة.

وهكذا نصل من جملة المفاهيم التمهيدية المتقدمة إلى مفهوم عام عن وظيفة الإنتاج بأنها: ذلك النشاط الذي يختص بعملية خلق السلع أو الخدمات من خلال إجراء تغيرات في شكل مواصفات (مدخلات الإنتاج) بما يتفق ورغبات واحتياجات المستهلكين الحاليين والمرتقبين.

وبلغة النظم يمكن تعريف هذه الوظيفة ببساطة بأنها: ذلك النشاط المسؤول عن تحويل المدخلات لمخرجات نهائية كما هو موضح بالشكل (١ – ١٣) التالي.

الشكل (١ – ١٣) وظيفة الإنتاج لمنظومة




ومن المنظور الكمي يمكن التعبير عن هذه الوظيفة بمعادلات النموذج التالي:

المخرجات (الإنتاج) = دالة المدخلات.

= دالة (آلات، والعمل , والمواد ، والطاقة ، وأساليب الإنتاج).

## أهمية وظيفة الإنتاج: The importance of production management

قد يتبادر إلى الذهن أن الهدف الرئيس من وظيفة الإنتاج هو زيادة حجم الإنتاج كوسيلة لزيادة الأرباح فقط.

ولكن في الحقيقة في الآونة الأخيرة أصبحت تستأثر نظم الإنتاج بحزمة من الأهداف العديدة بسبب تأثرها بالعوامل الداخلية والخارجية المختلفة التي باتت تعمل في ظلها.

### أ - العوامل الخارجية:

وهي عديدة تؤثر بشكل أو بآخر على نظم الإنتاج القائمة والمحتملة بما يصعب معها تجاهل تأثيرها على عملية تحديد أولويات الأهداف المنشود تحقيقها، ولعل من هذه العوامل كل من:

- آليات السوق المتضاربة والتي في مقدمتها التقلب المستمر في اتجاهات ورغبات المستهلكين بما تؤثر على أحجام الطلب، وبالتالي على نوعية وأحجام المنتجات الواجب توفيرها.
- الظروف البيئية المحيطة بنظام الإنتاج بأنواعها:
  - السياسية كالحروب أو الانقسامات فكلها تؤثر على متطلبات وعمليات الإنتاج.
  - الاقتصادية كالتغييرات المتلاحقة في أسعار كل من فوائد القروض والمواد الخام المحلية والمستوردة، وأسعار صرف العملات، وهي كلها تؤثر في مدخلات ومخرجات الإنتاج.

- التشريعية كالتغيير في الأنظمة القانونية والقرارات واللوائح الإدارية للوزارات والجمعيات والنقابات والغرف النوعية بما يتسبب في تأثيرها على نظم العمل الإنتاجي.
- الاجتماعية كالاضطرابات والإضرابات التي تنشأ من قبل كل من العاملين أو العاملين أو المصدرين أو الموردين بما يؤثر على العملية الإنتاجية.
- التكنولوجية حيث الابتكارات البشرية والفنية بمستحدثاتها التي تمس كل من مجالات التخطيط والتشغيل والتحكم والضبط للعمل الإنتاجي من بدايته لنهايته.

## ب - العوامل الداخلية:

وهناك عدة عوامل داخلية يصعب تجاهل تأثيرها المباشر على العمل الإنتاجي، مثل كل من:

- العمالة المتاحة (من حيث عددها ودرجة تأهيلها).
- المواد المستخدمة (من حيث الكمية والنوع، والوقت المناسب لتوفيرها).
- الآلات والمعدات (من حيث مدى مناسبتها عدداً ونوعاً).
- اللوائح التنظيمية لسير العمل.

وتتضافر كل هذه العوامل المتقدم ذكرها لتحديد "*الهيكل العام لأهداف النشاط الإنتاجي*" والذي يمكن تصنيفه لمجموعتين هما:

*** مجموعة أهداف قصيرة الآجل:**

- تحسين مستوى جودة الإنتاج.
- تخفيض تكلفة الإنتاج.
- حل مشكلات الإنتاج.

* **مجموعة أهداف طويلة الآجل :**

- زيادة معدلات الربحية.
- التجديد والتطوير للمنتجات الحالية.
- تدعيم الاتجاه نحو التصدير.
- زيادة معدلات الإنتاج المتميز.
- التوسع في إحلال المستلزمات المحلية لمثيلتها المستوردة.
- الاتجاه نحو نظم الإنتاج الكبير.

## دورة حياة النشاط الإنتاجي: Production Life-cycle

إن نشاط الإنتاج مثله كباقي أنشطة المنظمة (التمويل، شؤون العاملين، التسويق، الشراء) تقتضي اعتبارات كفاءة القيام به خضوعه للعملية الإدارية بمراحلها بدءاً من تحديد الأهداف حتى متابعة الإنجاز، وذلك حرصا على إجادة الإنتاج النهائي ضد كل أوجه القصور(الكمي أو النوعي) التي تتسبب في تكبيد المنظمة بنفقات ضخمة تبكر بخسارتها المتكررة فتعثرها المالي.

لذا كان واجباً أن نتعرف على المراحل أو الدورة التي يتم بها أداء هذا النشاط المهم حتى يسهل تقدير الكيفية التي تتم بها إدارة عملياته بصفة عامة في المنظمات.

بداية يمكن القول بأن كل دورة إنتاج تمر بخطوات رئيسة، وإن كانت تفاصيل أدائها تختلف باختلاف نوع الصناعة؛ فهي تختلف نسبياً مثلاً بالمشروعات الصناعية (الاستخراجية، التحليلية، التحويلية،التجميعية) عنها بالمشروعات الزراعية (استزراع الأراضي الطينية، استصلاح الأراضي الرملية، زراعة الغابات).

بشكل عام تأخذ دورة الإنتاج في حالة المنشآت القائمة المراحل التالية:

- التنبؤ بحجم مبيعات المنتج المعني (بافتراض أنه مقبولاً وعليه طلب)، وذلك من خلال جهود إدارة التسويق، والذي على ضوء هذا الحجم يتحدد حجم الإنتاج الواجب توفيره خلال مدة التنبؤ (أسبوع أو شهر أو سنة).
- تصدر التوجيهات للأقسام الفنية (الهندسية) المختصة لإعداد كل من التصميمات والرسومات، وقوائم المواد والطاقات المطلوبة للعملية التصنيعية.

- تقدير التكلفة الكلية لإنتاج الوحدة، والتي على ضوئها يتقرر تحديد الكمية الكلية الممكن توفيرها، وذلك من خلال معاونة الأجهزة الإدارية بالمنظمة كالإدارة المالية، وإدارة الأفراد، وإدارة المشتريات، هذا بالإضافة إلى إدارة الإنتاج.
- حصر حجم المخزون المتاح من الإنتاج التام عن هذا المنتج (بمعرفة إدارة المشتريات والمخازن) لتقدير حجم الإنتاج النهائي المطلوب تصنيعه فعلا خلال المدة.
- في ضوء تقرير حجم الإنتاج المطلوب يتولى قسم تخطيط الإنتاج وضع كل من: خطة الإنتاج الأساسية وملحقاتها من الجداول التفصيلية بشأن إتمام العملية الإنتاجية بكافة عناصرها المتمثلة في كل من أنواع وأحجام المنتجات، وأنواع وخطوات العملية التصنيعية، وأنواع وأحجام المتطلبات من القوى العاملة، والمواد، والأدوات.
- يقوم قسم الرقابة على الإنتاج بتوجيه موافقته لقسم الإنتاج على المواد والمستلزمات البشرية والمادية الواجب استخدامها من خلال قراراته التفصيلية التي تصبح بمثابة "المعايير الرقابية" التي يستند عليها فيما بعد في متابعة الأداء الفعلي تبعا لما قد جاء بالخطة المعتمدة للتصنيع.
- وأخيراً يرسل الإنتاج التام الصنع إلى المخازن تمهيداً لتسويقه للمستهلك.

## العملية الإدارية لوظيفة الإنتاج: Managing the Production Job

لكي تنجح وظيفة الإنتاج في تحقيق أهدافها يجب أن تمارس مهامها من خلال تطبيق العمليات الإدارية المعروفة كما يتضح تباعاً.

### أولا – تحديد الأهداف:

أُولى خطوات العمل الإداري تحديد الهدف أو الأهداف، وبالنسبة لهذه الوظيفة الأهداف الإنتاجية عديدة تتفاوت ما بين:

- أهداف كمية: مثل كمية إنتاج معين، مواصفات معينة، معدل خطأ مسموح به.
- أهداف وصفية: مثل مستوى جودة محدد، خامات معينة، نوعية طاقات محددة.

### ثانيا – تخطيط الإنتاج:

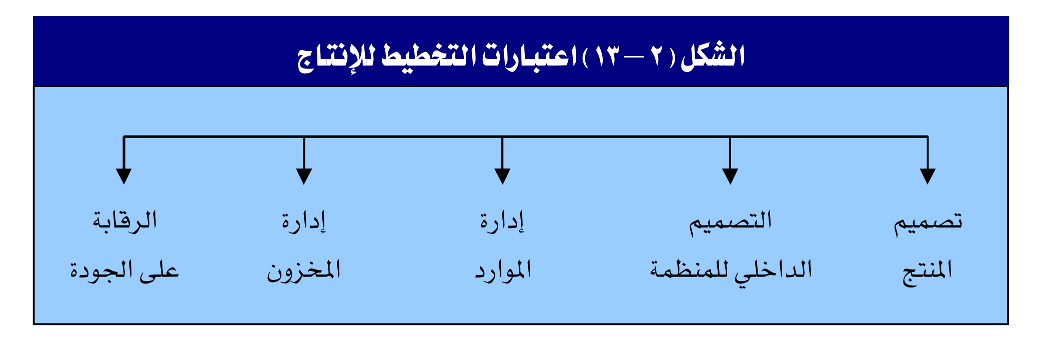
والتخطيط للنشاط الإنتاجي يعني وضع استراتيجية متكاملة تضمن ترتيب مدخلات الإنتاج بالنوع وبالكم اللذين يسمحان بامتزاجهما تبعاً للترتيب الهندسي أو الفني للعمليات التصنيعية من جهة، وبما يسهل من عملية تدفق مخرجات الإنتاج (من السلع أو الخدمات، أو المخلفات أو المعلومات المرتدة) إلى خارج بيئة العمل بالجودة الملائمة من جهة أخرى.

والتخطيط الكفء يضمن تخفيض التكلفة الكلية بشكل عام لمساهمته في تقليص كل من نفقات الصيانة والنقل والمناولة والتخزين بما يؤدي إلى المزايا الاقتصادية والمعنوية المختلفة والتي من أهمها:

- تحقيق التكامل الرأسي والأفقي بين مهام الأقسام المختلفة بما يضمن سرعة وسهولة تدفق المواد ، وتخفيض حوادث الأعطال للطاقات.
- تجنب الأعمال المتكررة، وتخفيض أوقات المناولة والتشغيل بما يسهم في الحفاظ على أوقات العمل الرسمية للعاملين من كل أوجه الإهدار.
- ضمان تدفق عمليات التصنيع في مسار واحد (دائري أو متوازي أو خطي) بما يحفظ أوقات العمل من كل أوجه التبديد أو الضياع.
- التحديد لمهام للعاملين بشكل أكثر دقة بما يساعد على تقليص التعارض أو الازدواج في الأعباء أو المسألة بما يرفع درجة رضاهم.
- إضفاء مزيد من اعتبارات الحماية والسلامة على جو العمل ضد مخاطر الأعمال المختلفة كحوادث إصابات العمال أو حوادث العبث أو ضياع المقتنيات.

وحتى يؤتي التخطيط بأهدافه المختلفة سواء بالنسبة للإدارة أو العاملين أو البيئة الخارجية، فهناك مجموعة من الاعتبارات الوثيقة الصلة به يجب أخذها في الحسبان، ولعل من أهمها كل من:

الشكل (٢ – ١٣) اعتبارات التخطيط للإنتاج




### أ – تصميم المنتج:

إن الهدف من العملية الإنتاجية هو توفير منتج ما بمواصفات معينة، لهذا يكون من المنطقي التخطيط له لبلوغ هذا الهدف؛ ويتم ذلك من خلال الجهود التي تبذل بشأن التوصل للتصميم design المناسب له شكلاً ومضموناً بموجب الأقسام

الهندسية التي تختص بإعداد الرسومات الهندسية، وتحديد العمليات التصنيعية، وتعيين برامج الصيانة أو معالجة الأعطال، وتدعيم اعتبارات السلامة الصناعية، وغيرها من الأمور الفنية الضرورية لضمان سلاسة العمل الإنتاجي.

### ب – التصميم الداخلي للمصنع:

كذلك من الاعتبارات التي تتدخل في عملية التصنيع والتي يكون لها تأثير على مستوى كفاءة أداء العملية الإنتاجية "التصميم الداخلي لمساحة المتاحة "، وذلك بالأخص عند بداية عهد التأسيس والتجهيز للمنظمة.

ويقصد بالتخطيط الداخلي للمنظمة أي وضع التصميمات الهندسية التي تكفل توفير نظام إنتاجي يتلاءم مع كل من: مدخلات الإنتاج، وأداء عملياته، وانسياب مخرجاته؛ أي توفير التصميم الذي يسمح باستغلال المساحات الحالية والمرتقبة بما يتفق وتركيب الآلات، وأماكن العمل، وأماكن الرقابة، وتوفير الخدمات بما يسهل عملية تدفق المواد وتحرك العمال، والقيام بأعمال التخزين وخروج ونقل المنتجات بأقصى كفاءة اقتصادية ومكانية وزمنية.

### ج – إدارة المواد وتخزينها:

ويستهدف من التخطيط للمواد توفير متطلبات الإنتاج من المواد الخام وغيرها من المستلزمات اللازمة بالكم والنوع المناسبين وفي التوقيت الملائم لكل مرحلة من مراحل الإنتاج لضمان عدم توقف أو ارتباك العملية الإنتاجية.

وتحقيق ذلك مرهون بطبيعة "وظيفة الشراء" باعتبارها الجهة المسؤولة عن المهام الشرائية بالضوابط الخمس الأساسية المعروفة والتي يرمز لها بالاختصار (5rs) كإشارة إلى كل من:

- الشراء بالكمية المناسبة Right quantity.

- الشراء بالسعر المناسب Right price.
- الشراء بالجودة المناسبة Right quality.
- الشراء من المصدر المناسب Right source.
- الشراء في التوقيت المناسب Right time.

أما عن " التخزين " فهو ضرورة من ضروريات الإنتاج لأن هذا النشاط يختص بمهمتين هما :

- توفير متطلبات الإنتاج من المواد والمهمات (بالشراء) مع ضمان استمرار هذه الإمدادات لقسم الإنتاج.
- تخزين مخرجات الإنتاج سواء من الإنتاج التام الصنع تمهيداً لتصريفه للسوق، أو من الإنتاج غير تام الصنع تمهيداً لاستكمال مراحله الإنتاجية التي تتطلب بطبيعتها التخزين لبعض الوقت كما هو الحال بالنسبة لسلع الجبن والعطور.

مما سبق يتضح أن كلاً من إدارة المواد وتخزينها من الآليات التي لا غنى عنها بالنسبة لوظيفة الإنتاج.

## ثالثاً – تنظيم الإنتاج:

إن التنظيم كما سبق الإشارة إليه يشمل كل وحدات التشغيل المتمثلة في:

- العاملين القائمين بالنشاط الإنتاجي.
- و الموارد المادية المستخدمة في هذا النشاط.

ويتم ذلك من خلال بناء هيكل تنظيمي يخدم أهداف الإنتاج يتكون من: اللوائح والإجراءات والجداول والدورات المستندية التي تكفل التحديد للمهام

والسلطات والمسؤوليات للعاملين من جهة، وانسياب تدفق مستلزمات الإنتاج وتدفق مخرجاته النهائية من جهة أخرى.

لهذا يُعَد التنظيم وسيلة فعالة لرفع كفاءة الأداء الإنتاجي في منظمات الأعمال، وهو عادة ما يتم بواحد من الأشكال التالية:

- التنظيم على أساس جغرافي.
- التنظيم على أساس المتعاملين مع المنظمة.
- التنظيم على أساس نوع المنتجات.

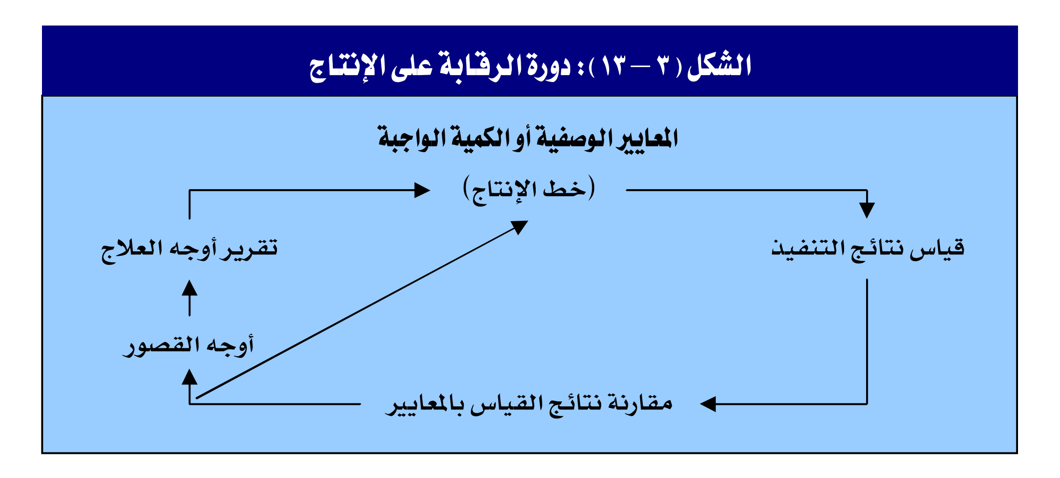
## رابعاً – الرقابة على الإنتاج:

تُعد الرقابة العمل الإداري الثاني المكمل للتخطيط، وإذا كان التخطيط للإنتاج يأخذ في حسبانه الكم والكيف للمنتجات، فإن الرقابة تأتي كمرحلة تالية لتأكيد ضرورة كليهما:

- النوع: حيث المواصفات التي تم بها إنتاج السلعة أو الخدمة، ونوعية المواد التي أسهمت في التصنيع، وكفاءة الطاقات البشرية والمادية المستخدمة، وتتابع مراحل عمليات التصنيع.
- الكم: حيث حجم الإنتاج التام الصنع الفعلي، وحجم الإنتاج المعيب المصرح به، والجداول الزمنية لتنفيذ دورات الإنتاج.

وتتم عملية المراقبة على الإنتاج لاكتشاف أوجه القصور التي تطرأ على الأداء تمهيداً لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لأغراض إما الحد منها في الآجل القريب أو لمنع تكرارها في الآجل الأطول.

وتتم هذه الرقابة بمقارنة نتائج الأداء الفعلي بأهداف الخطة (والتي هي بمثابة معايير الرقابة)، وهي قد تكون كمية أو وصفية، وتأخذ دورتها المراحل الموضحة بالشكل (٣ – ١٣) التالي.




وبهذه الميكنة تخدم نتائج الرقابة الجهاز الإداري في كل من:

- التأكد من سلامة التنفيذ لما قد جاء بالخطة؛ وذلك عندما تتطابق نتائج المقارنة مع المعايير الموضوعة مسبقاً.
- التعرف على أوجه الانحراف السلبية لما قد جاء بالخطة، وعندئذ تسارع بتناول مشكلات الإنتاج بالدراسة تمهيدا لاقتراح ا لحلول المناسبة.

وأدوات رقابة الإنتاج عديدة: منها خرائط جانت (وقد سبقت الإشارة إليها في فصل الرقابة)، هذا فضلاً عن أساليب المراقبة اليدوية المعروفة وهي التي تتم بواسطة المشرفين)، والآلية (وهي التي تتم بواسطة الحاسبات من خلال برامج المتابعة الفورية المتخصصة) والأخيرة تعد الأفضل لدقتها وسرعتها.

## مراقبة الجودة: Quality control

من مؤشرات كفاءة نشاط الإنتاج مخرجاته؛ أي مدى جودة منـــتجه النهائي (السلعة أو الخدمة).

ويقصد "**بالجودة**" مدى قدرة المنتج على إشباع حاجات المستهلكين من خلال الوفاء بالخصائص والصفات المطلوبة فيه كسعر بيعه، ومكان توزيعه، والخدمات المصاحبة لتصريفه، ووقت بيعه.

ويُعَد هذا التعريف للجودة أكثر شمولاً عن المفهوم التقليدي الشائع للجودة الذي يقتصر على مجرد مدى مطابقة خصائص المنتج للمواصفات المعيارية دون أي اعتبار آخر.

وهكذا يتبين أن للجودة آليات عديدة تكّون فيما بينها منظومة متكاملة يجب أن تخضع للمراقبة والمتابعة الدائمة من قبل المستويات الإدارية المختلفة بدءاً بالمنظمة، فالصناعة التي تنتمي إليها، فالأجهزة العالمية كمنظمة المواصفات القياسية الدولية المعروفة بـ **(ISO)** المانحة لشهادة الجودة.

و نظرا لأهمية مراقبة جودة المنتج يقتضي الأمر تعاون الجهات المختلفة بالمنظمة لأن مسؤوليتها في الحقيقة لا تقع على إدارة الإنتاج وحدها بل على الإدارات الأخرى كالإدارة المالية، وإدارة شؤون العاملين، وإدارة المشتريات، وإدارة التسويق، مما يجعل من هدف الجودة هذا مطلبا عاما للمنظمة يتأثر بالعديد من الآليات، وعليه يمكن أن ينظر إليه على أنه "*منظومة*" تتكون من الأنظمة الفرعية التالية:

- البحوث والتطوير والابتكار.
- هندسة المواصفات والتصميمات.

- تصميم العمليات الإنتاجية.
- تخطيط ومراقبة الشراء والتخزين للمواد.
- الإنتاج والتشغيل.
- الفحص والتفتيش.
- التعبئة والتغليف.
- التسويق للمنتجات.

## المصطلحات:

| | |
|---|---|
| System | نظام / منظومة |
| Mass Production | الإنتاج الكبير |
| Forecasting Period | مدة التنبؤ |
| Manufacturing Control | مراقبة الإنتاج |
| Manufacturing Organization | تنظيم الإنتاج |
| Design | تصميم |
| Quality Management | إدارة الجودة |
| Job design | تصميم العمليات |
| Inventory Management | إدارة المخزون |
| Materials Management | إدارة المواد |
| Organization | تنظيم |
| Location design | تصميم الموقع |
| Vertical Integration | التكامل الرأسي |
| Horizontal Integration | التكامل الأفقي |

# أسئلة للمناقشة

## أولاً: حدد مدى صحة أو خطأ كل من العبارات الآتية مع التعليل:

١- (  ) تختص وظيفة الإنتاج بتوافر الأموال المطلوبة من مصادر التمويل المناسبة.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٢- (  ) لا تختلف الإنتاجية كثيراً عن الإنتاج.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٣- (  ) لا تقل وظيفة الإنتاج أهمية عن باقي الوظائف الرئيسة بالمنظمة.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٤- (  ) ليس لوظيفة الإنتاج أي أهداف تذكر.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٥- (  ) هناك اعتبارات عدة يجب أخذها في الحسبان عن التخطيط للنشاط الإنتاجي.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٦- (  ) تقتصر مهمة التنظيم في مجال الإنتاج على مجرد وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٧- (  ) هناك آليات عدة تتكون منها منظومة المراقبة الشاملة على جودة المنتج.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٨- (   ) يمر العمل الإنتاجي في منظمات الأعمال بعدة مراحل حتى يتم تقديم السلعة أو الخدمة.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

## ثانياً: أسئلة تحليلية:

س١: "يمكن النظر إلى العملية الإنتاجية على أنها منظومة لها مدخلات ومخرجات" علق على هذه العبارة في ضوء دراستك.

س٢: "لا تقل رقابة الإنتاج أهمية عن التخطيط له" علق على هذه العبارة موضحاً.

س٣: كيف يمكن التخطيط للإنتاج.

س٤: كيف يمكن مراقبة النشاط الإنتاجي بشكل عام.

س٥: ما الفرق بين مراقبة الإنتاج، ومراقبة الجودة.

س٦: وضح من وجهة نظرك دورة حياة إنتاج "التمور" كأحد المحاصيل الإستراتيجية بالمملكة العربية السعودية.

## ثالثاً: حالة للنقاش



ارجع إلى موقع الكتاب www.edarah.org للاختيار من الحالات الآتية:

١) الحالة رقم (١) مصنع السجاد.

٢) الحالة رقم (٦) شركة طارق عثمان للأجهزة الكهربائية.

ناقش الحالة مع مجموعة من زملائك.

## رواد الأعمال

### محمد الجميح



من أبرز رجال الأعمال على الصعيدين المحلي والعالمي، تقلد خلال حياته العديد من الأوسمة وشهادات التقدير من رؤساء كبريات الدول الصناعية في العالم تقديراً لجهوده المتميزة في المجالين التجاري والصناعي، بدأ حياته بمبلغ ٥٠٠ ريال جمعه من تجارة العصي ثم المواد الغذائية والأقمشة وغيرها. ثم عمل بعد ذلك مع أخيه في أعمال الصرافة وتجارة السيارات، وكانت هذه نقلة نوعية للتطور الاقتصادي والتجاري في المملكة، وكان كذلك رؤية رائعة للمجالات التي عمل فيها لاحقاً، ومنها تجارة السيارات والمعدات.

حيث استطاع أن يكسب ثقة الشركات الأجنبية وعلى رأسها شركة فورد لتعطيه وكالة لها في المملكة. لتتواصل النجاحات مع الجميح وذلك نتيجة للعزيمة القوية والصبر والمتابعة الشخصية يداً بيد مع أخيه. ارتبط بعد ذلك اسم الجميح بالكثير من المنتجات، ومن ابرزها وكالة سيارات جنرال موتورز، وبيبسي كولا، زيوت شل، وبعض المواد الغذائية ومصنع الجميح لتجميع الباصات، ووكالة فيان اليسي للمعدات الثقيلة.

وكان الشيخ قبل وفاته يرأس مجلس الإدارة في مجموعة شركات عبد العزيز ومحمد الجميح، وقد وصفه الكثير من الاقتصاديين بأنه أسهم في إرساء دعائم الاقتصاد السعودي، من خلال إنشاء المصانع، وحصوله على الكثير من الوكالات العالمية.

وكان للجميح نشاطات كثيرة منها: عضو مؤسس لشركة كهرباء الرياض، عضو مؤسس لشركة إسمنت اليمامة والعضو المنتدب لها لأكثر من ١٥ عاماً، كما تميز بتنشيط العلاقات التجارية بين المملكة والعالم الخارجي.

## مواقع إدارية



صندوق تنمية الموارد البشرية
www.hrdf.org.sa/portalws/HRDF/index.asp



معهد الإدارة العامة
www.ipa.edu.sa/libraryipa/library_url.asp



مركز تطوير المنشآت الصغيرة
www.sme.org.sa/Investor.asp

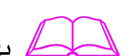



# الإدارة المالية

# Financial Management



## الأهداف التعليمية للفصل:



يهدف هذا الفصل إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من:

١. التعرف على مفهوم الإدارة المالية.

٢. الإلمام بأهداف الإدارة المالية.

٣. التفريق بين أشكال القرارات المالية.

٤. التعرف على كيفية التخطيط والرقابة المالية.

## محتويات الفصل

- **مفهوم الإدارة المالية.**
- **أهداف الإدارة المالية.**
- **القرارات المالية.**
- **التخطيط (التنبؤ) المالي.**
- **الرقابة المالية.**

## مقدمة Introduction

يؤدي المال في حياتنا دوراً أساسياً فلا غنى لنا عنه أبداً، فدونه يكون من الاستحالة على الإنسان أن يوفر متطلبات معيشته من مأكل ومسكن وملبس. فما بالنا بالنسبة لأهميته في حياة منظمات الأعمال؛ فهو أيضاً عمادها فدونه يصعب أساساً تأسيس المنظمات وتجهيزها بالمواد والمعدات والنقدية الحاضرة.

والمال الذي نعنيه لا يقتصر على العملة المعدنية أو الورقية الوطنية التي تتداول بين أيدي المواطنين داخل مجتمع ما، وإنما المال بمعناه الشامل، أي بكل من أشكاله وأنواعه ومصادره التي يتم به توفيره، ويتم به إنفاقه على مختلف المجالات.

وقد قدم الله سبحانه وتعالى المال على الأولاد في القرآن الكريم بقوله الحق: ﴿ٱلْمَالُ وَٱلْبَنُونَ زِينَةُ ٱلْحَيَوٰةِ ٱلدُّنْيَا﴾ [الكهف: ١٨].

وأمرنا سبحانه بأداء حقه وصرفه في أوجهه المشروعة بدون إسراف أو تبذير ولا بخل ولا تقتير. فقال عز وجل: ﴿وَءَاتِ ذَا ٱلْقُرْبَىٰ حَقَّهُۥ وَٱلْمِسْكِينَ وَٱبْنَ ٱلسَّبِيلِ وَلَا تُبَذِّرْ تَبْذِيرًا ﴿٢٦﴾﴾ [الإسراء: ٢٦].

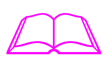
ولكل ما تقدم فإن هذا المورد يجب أن يحظى باهتمام بالغ في إدارته حفاظاً عليه من كل أوجه التبديد، خاصة وأنه من الموارد النادرة التي يصعب التحكم في إمكانيات توفيره وقت الحاجة إليه بالكم والنوع والتوقيت والشروط الملائمة.

ولكل هذا كان لزاما تخصيص قسم أو جهاز أو إدارة مستقلة في المنظمة تنفرد بمهمة القيام بعبء توفير الأموال المطلوبة وتتابع عملية إنفاقها حماية لها من كل مظاهر الإسراف التي تؤدي به إلى الإهدار.

ولذلك سيخصص هذا الفصل لتناول الموضوعات التالية لعلاقتها المباشرة بالوظيفة المالية:

- مفهوم الإدارة المالية.
- أهمية الإدارة المالية.
- القرارات المالية.
- التخطيط (التنبؤ) المالي.
- الرقابة المالية.

## مفهوم الإدارة المالية: The Concept of Financial Management

 تعد الإدارة المالية **Financial Management** وظيفة كباقي الوظائف الرئيسة للمنظمة كالإنتاج والأفراد والتسويق، وهي تحتل الوزن نفسه أو الأهمية النسبية ذاتها التي تحتلها هذه الوظائف. وتختص هذه الوظيفة بالمهام المالية المختلفة، فهي المسؤولة عن التصرفات المالية التي تتعلق بكل من جباية (أي تحصيل) أموال الممارسات التجارية، والدفع (أي الإنفاق) لهذه الأموال تبعا لما تفرضه مقتضيات المطلوبات المختلفة عليها، ولذلك تعرف الإدارة المالية بأنها: "ذلك النشاط الذي يختص بالتخطيط والتنظيم والمتابعة لحركتي دخول وخروج أموال المنظمة بموجب المواءمة بين اعتباري عائد الاستثمار وتكلفة تدبير الأموال لتحقيق مستوى ربحية يتناسب ورغبات الملاك".

ويعد هذا التعريف شاملاً لأنه يأخذ في حسبانه الاعتبارات التالية:

١. الإشارة إلى أن الإدارة المالية وظيفة إدارية لا تقل أهمية عن باقي وظائف المشروع الأخرى.
٢. أن هذه الجهة تمارس أنشطها الإدارية الواجبة بما تتضمنه من:

### التخطيط المالي:

حيث التخطيط للتدفقات النقدية التي تدخل للمنظمة (وهي المتحصلات)، والتدفقات التي تخرج منها (وهي المدفوعات) بما يفيد بأن الإدارة الجيدة للأموال لا تترك لتمارس ارتجالياً، وإنما يستلزمها التخطيط المسبق لتحديد الإجراءات التي تضمن تناسق حركتي القبض والإنفاق للأموال. بشكل يجنب المنظمة من التعرض لحالات العسر النقدي بمخاطره وبما يسمح في الوقت نفسه بتحقيق مستوى الأرباح المستهدفة.

## التنظيم المالي:

ويقصد به التنسيق بين جهود العاملين في هذه الإدارة المتخصصة وبين جهود المسؤولين بالإدارات الأخرى التي لها علاقة بالشؤون المالية (كأقسام الحسابات) حدا للازدواجية أو التداخلات التي يمكن أن تنشأ بين هذه الإدارات بما يكفل أداء عمليات الإنتاج بيسر وبأدنى قدر من المشاكل أو العقبات.

## الرقابة المالية:

إن المتابعة الدائمة لحركتي الإنفاق للأموال التي تتحملها المنظمة بشأن شراء مستلزمات نشاطها الإنتاجي سواء من أصول أو مصروفات تشغيل مباشرة ضرورة واجبة حرصاً على الأموال من التسيب أو الإسراف، وكذلك الرقابة على جباية الأموال (سواء من المبيعات أو الحسابات المدينة) فهي أيضاً ضرورة حتمية جداً لاحتمالات التهاون في إجراءات تحصيل مستحقات المنظمة النقدية والآجلة طرف الغير.

مما سبق نخلص إلى أن الإدارة المالية تقوم بنوعين من المهام هما:

١. مهام إدارية تتمثل في التخطيط والتنظيم والرقابة المالية.
٢. مهام وظيفية أو تخصصية، وهي التي تتمثل في كل من:

- توفير السيولة النقدية اللازمة للإنفاق والسداد لمستحقات الدائنين في المواعيد المحددة بأدنى تأخير.
- تحقيق الربحية بالمستويات المستهدفة.

## أهداف الإدارة المالية : Objectives of Financial Management

إن هدف هذه الوظيفة في المنظمات الاقتصادية على اختلاف أحجامها وأشكالها القانونية وأنشطها الاقتصادية يتمثل في "تعظيم صافي القيمة الحالية لثروة المساهمين من مالكي المنظمة".

وهذا الهدف في حقيقته هو غاية المدير المالي في كل مهامه والذي يحرص على بلوغه من خلال تحقيق أقصى معدلات للعائد على الاستثمارات.

وتقاس هذه الثروة عمليا بمدى الزيادة في قيمة أسعار أسهم الملاك في السوق عن قيمتها وقت الشراء.

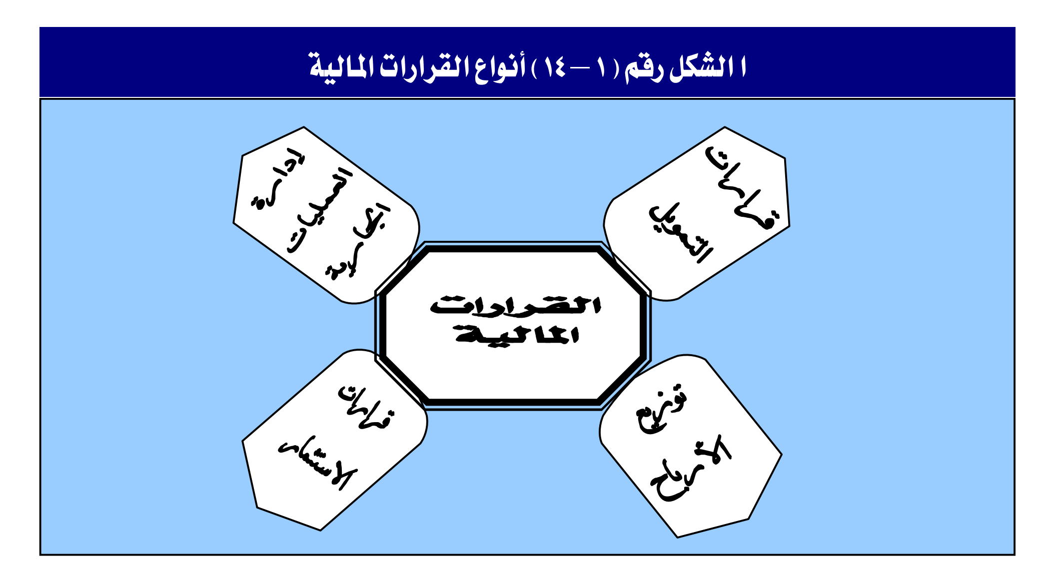
كذلك هناك هدف آخر للإدارة المالية لا يقل أهمية عن الهدف السابق وهو محاولة الوفاء بأعباء المسؤولية أو الوظيفة الاجتماعية **Social responsibility** والتي تؤول فكرتها لطبيعة العلاقة (أو ذلك التواصل) بين المنظمة كمنظومة مفتوحة والبيئة المحيطة التي تعمل فيها، وتعد الإدارة المالية أقدر على القيام بهذه المهمة من خلال تخصيصها وتوجيهها لجزء من الإيرادات المحققة في حل بعض القضايا الاجتماعية كمشروعات حماية البيئة من أشكال التلوث الجوي أو المائي، أو دفع حركة البحوث العلمية، أو دعم المشروعات الشبابية، أو المشاركة في التخفيف من حدة مشكلة البطالة.

## القرارات المالية: Financial Decisions

نظراً لمهمة المدير المالي فيما يتعلق بالحفاظ على رأس المال من مخاطر التبديد فهذا يلقى عليه مسؤولية توخي اعتبارات الحذر والتجديد والإبداع فيما يتخذه من قرارات، وذلك للطبيعة المميزة للقرارات المالية حيث غلبة سمة عدم برمجتها كغيرها من القرارات؛ فالقرار الذي يصلح لمشكلة ما في توقيت ما أو في موقف ما ليس بالضروري أن يصلح للمشكلة نفسها في توقيت آخر أو في موقف مغاير. إلا أنه بشكل عام يمكن تصنيف هذه القرارات في أربعة مجموعات كما يتضح تباعاً.



القرارات المالية تتطلب دقة وحذر




الشكل رقم (١ – ١٤) أنواع القرارات المالية

## أولاً: القرارات الاستثمارية:

يقصد بالاستثمار investment "الاستخدام المربح للأموال التي يتم توفيرها للمنظمة"، ولقد روعي البدء بالقرارات الاستثمارية عن غيرها من القرارات باعتبارها المسؤولة الأولى في المنظمات عن تحديد كل من:

- المتطلبات الرأسمالية سواء من تجهيزات أولية كالأبنية وتأسيسها بمختلف الآلات والأجهزة (الأصول الثابتة).
- المتطلبات الجارية العادية اللازمة لدورات التشغيل من خامات ومصروفات مختلفة.

ومن هذا نخلص إلى أن الاستثمار يختص بكل ما يتعلق بإنفاق الأموال من خلال توظيفها في نوعين من المجالات الاستثمارية هما:

أ- مجالات استثمارية قصيرة الأجل كشراء المواد الخام اللازمة للعمليات الإنتاجية المسؤولة عن تحويرها لمنتجات نهائية وبمجرد تصريفها للمستهلك النهائي،أو الصناعي تتحول لإيرادات، وهي التي تعرف بالأصول المتداولة.

ب- مجالات استثمارية طويلة الأجل كتشييد المباني واقتناء الأجهزة والآلات المسؤولة عن تقديم التسهيلات اللازمة للإنتاج، وهي بطبيعتها تعد مجالات معمرة، ومن ثم فإن تدفقاتها الإيرادية (أي الخارجة منها) تتميز باستمرارها لآجال ممتدة حلال عمرها الافتراضي، ولذلك تعرف بالأصول الثابتة.

وهذه القرارات أيضا يمكن تصنيفها بصورة أخرى بحسب الأجل الزمني إلى قرارات استثمارية قصيرة الأجل (والتي تقتصر منافعها على مدة زمنية قصيرة لا تتجاوز ١٢ شهراً)، وقرارات استثمارية طويلة الأجل، (وهي التي تمتد منافعها لفترات أطول قد تزيد عن ثلاث سنوات).

## ثانياً: قرارات التمويل:

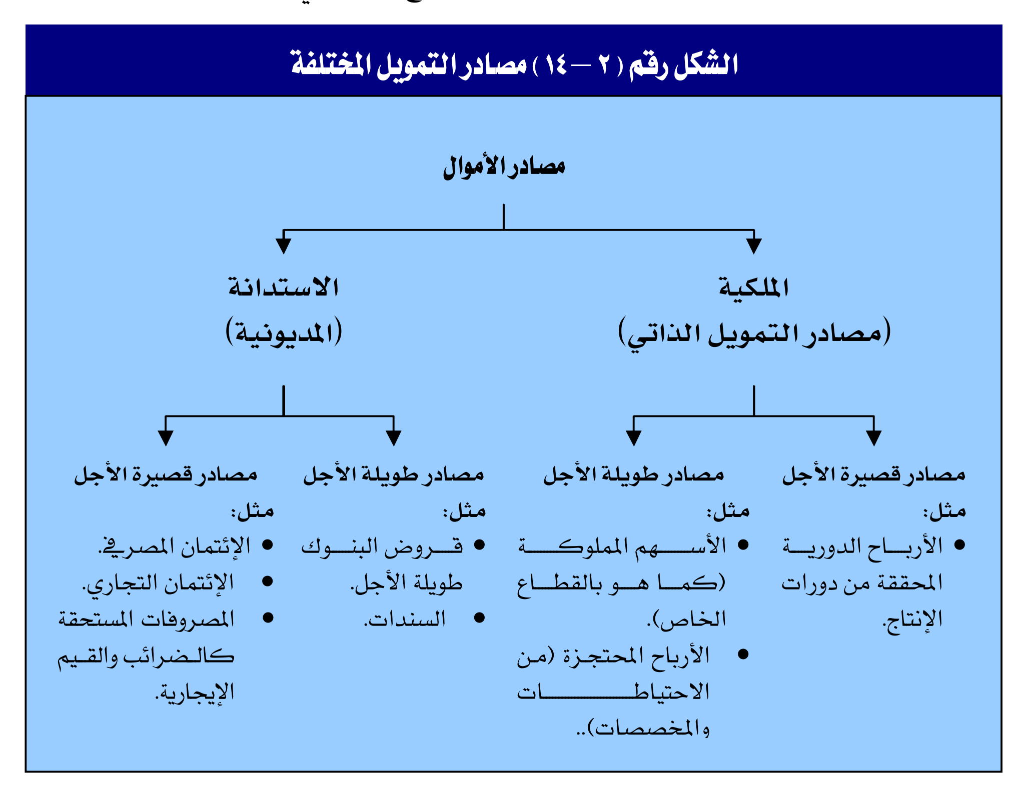
النوع الثاني من القرارات المالية هو القرار الذي يختص بكيفية تدبير احتياجات المنظمة من الأموال بالكم والنوع المطلوبين، وكذا بالتكلفة وفي الوقت المناسبين.

وبينما يترتب على القرارات الاستثمارية خروج الأموال من المنظمة فإن القرارات التمويلية يترتب عليها دخول الأموال إلى المنظمة.

ولذلك فنظراً للاختلاف أو التناقض بين اتجاهي حركتي اتجاه الأموال دخولاً وخروجاً فإنه من المنطقي عملياً أن تتحدد كمية وأنواع الأموال المطلوب توفيرها بناء على التقدير أولاً لأنواع مستلزمات النشاط الإنتاجي المطلوبة ومن ثم التكلفة التقريبية لكل من:

- الأصول المتداولة: كالمخزون السلعي من المواد، والنقدية الواجب الاحتفاظ بها.
- الأصول الثابتة: كخطوط الإنتاج والآلات والمعدات.

ومصادر الأموال التي يمكن أن تلجأ إليها منظمات الأعمال عديدة، وهي تتفاوت فيما بينها من حيث تكلفتها، وشروط سدادها، والضمانات المطلوبة إلا أنه يمكن تقسيمها إلى مصدرين أساسيين كما يتضح مما يأتي:




الشكل رقم (٢ – ١٤) مصادر التمويل المختلفة

## ١ – التمويل بالملكية:

ويعد هذا المصدر أساسياً في كل المنظمات، وهو يشمل على كل من أموال الملاك (حملة الأسهم) والأرباح المحتجزة.

ويطلق على كل من نوعي التمويل بالملكية (رأس المال المملوك والأرباح المحتجزة) التمويل الذاتي.

## ٢ – التمويل بالمديونية:

ويمكن للمنظمة الاستعانة بمصدر تمويلي آخر وهو الاستدانة من الغير، وذلك المصدر يُلجأ إليه عادة في الحالات التالية:

- عدم كفاية رأس المال المملوك (التمويل طويل الأجل).
- مواجهة متطلبات التمويل الموسمي تبعا لطبيعة النشاط الإنتاجي للمنظمة.
- مواجهة ظروف طارئة مفاجئة أو حالات العسر النقدي التي تنشئ عن التغيرات الإدارية أو الاقتصادية أو السياسية.

**ومصادر التمويل بالاستدانة عديدة إلا أنه يمكن تصنيفها إلى نوعين هما:**

### أ- مصادر استدانة قصيرة الأجل:

وهي تلك التي يجب سدادها خلال سنة على حد أقصى مثل القروض المصرفية المتعاقد على سدادها خلال سنة، والالتزامات التجارية التي تنشئ عن الشراء الأجل للمتطلبات، أو للاستفادة بتسهيلات أو خدمات الغير كالاتصالات والإنارة.

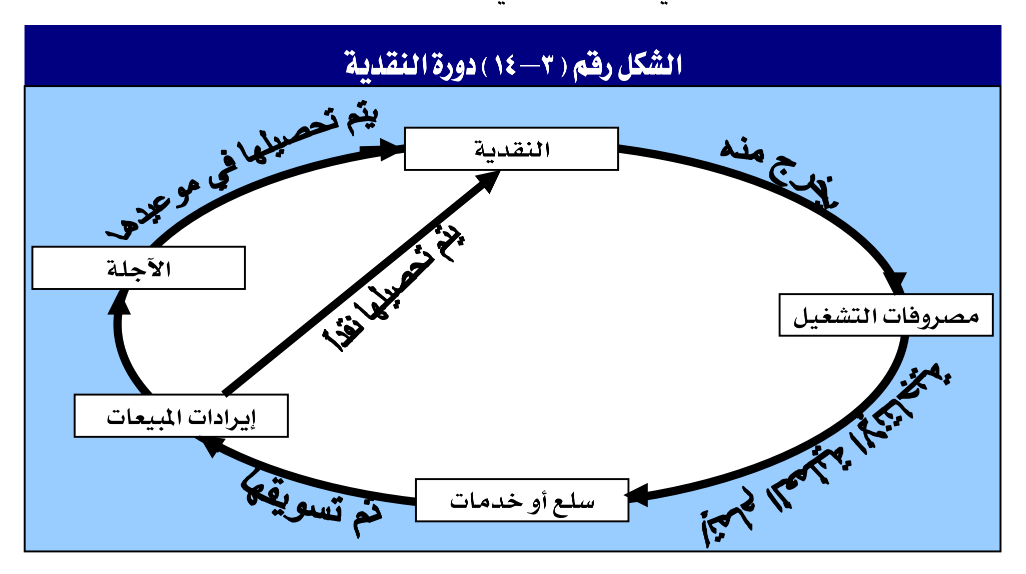
### ب- مصادر استدانة طويلة الأجل:

وهي التي يجب سدادها خلال مدة أطول من سنة، ومن أمثلتها التعاقد على القروض المصرفية المتوسطة والطويلة الأجل، أو طرح سندات للاكتتاب العام (بفوائد سنوية محددة متفق عليها مسبقاً).

من كل ما تقدم يتبين أن مصادر التمويل عديدة أمام المدير المالي وأن لكل منها مزاياها وعيوبها التي تسمح له باختيار المزيج التمويلي المناسب من حيث الحجم، الأجل، والتكلفة، والضمانات، وشروط السداد.

## ثالثا: قرارات إدارة العمليات الجارية:

يطلق على إدارة العمليات الجارية تعبير "إدارة رأس المال العامل"، والعمليات الجارية التي نعنيها هي دورة النقدية المرهونة بكل من دورتي الإنتاج والتسويق، والتي تبدأ عادة بالنقدية التي توجه لتوفير متطلبات التشغيل ثم لم تلبث أن تتحول من خلال عمليات الإنتاج لمنتجات نهائية تتحول بالتبعية لإيرادات نقدية بموجب النشاط التسويقي، والذي على أثره تتدفق النقدية ثانية إلى خزانة المنظمة كما يتبين من الشكل التوضيحي المبسط التالي:




الشكل رقم (٣ – ١٤) دورة النقدية

وخلال مراحل الشراء والإنتاج والتسويق تتم بعض العمليات بالنقد وبعضها الآخر يتم بالأجل؛ فالشراء الأجل للمتطلبات هو ذلك الذي يترتب عليه التزامات جارية مثل أوراق الدفع أو حسابات الدائنين، أما البيع الأجل فهو الذي يترتب عليه حقوق مالية مكتسبة مثل أوراق القبض أو حسابات المدينين،.

وكل هذه الممارسات التجارية والمالية التي تستخدم سواء في تحصيل حقوق المنظمة من مدينيها، أو تسديد حقوق غيره من دائنيها يطلق عليها إدارة رأس المال

الجاري أو المتداول، ويتمثل إطار هذا المال في كل من عناصر الأصول المتداولة وعناصر الخصوم المتداولة كما يتضح من قائمة المركز المالي للإحدى المنظمات كالشركة السعودية للكيماويات الموضحة بالجدول التالي والتي منها يمكن تقدير كل من:

- إجمالي رأس المال المتداول يقدر بنحو (٢,٥ مليون ريال)؛ وهو حاصل مجموع كل من المخزون، والمدينين، وأوراق القبض، والأوراق المالية المتداولة، والنقدية.
- أجمالي الخصوم المتداولة يقدر بنحو (٢ مليون ريال)؛ وهو حاصل مجموع كل من قرض بنك، وأوراق الدفع، وحسابات الدائنين، ومصروفات مستحقة.
- صافي رأس المال العامل يساوي ٠,٥ مليون ريال.

**الجدول رقم (١ – ١٤) قائمة المركز المالي للشركة السعودية للكيماويات**

في ٣٠ / ١٢ / ١٤٢٣ هـ — (القيمة بالمليون)

| - | الأصول الثابتة: | - | حقوق الملكية: |
|---|---|---|---|
| ١,٢ | المباني | ١,٥ | أسهم |
| ٠,٨ | الآلات | ٠,٥ | أرباح محتجزة |
| ٢,٠ | الإجمالي | ٢,٠ | الإجمالي |
| | | | الخصوم الثابتة: |
| | الأصول المتداولة: | ٠,٥ | قروض طويلة الأجل |
| ١,٦ | مخزون سلعي | | الخصوم المتداولة: |
| ٠,٤ | مديونية | ٠,٤ | قرض بنك |
| ٠,٢ | أوراق قبض | ٠,٥ | أوراق دفع |
| ٠,٢ | أوراق مالية سلة التسويق | ٠,٤ | حسابات دائنة |
| ٠,١ | نقدية | ٠,٧ | مصروفات مستحقة |
| ٢,٥ | الإجمالي | ٢,٠ | الإجمالي |
| ٤,٥ | إجمالي هيكل الأصول | ٤,٥ | إجمالي هيكل التمويل |

**الجدول رقم (٢ – ١٤) قائمة نتائج الأعمال للشركة السعودية للكيماويات**

| عن السنة المنتهية في ٣٠ / ١٢ / ١٤٢٣ هـ (القيمة بالمليون) | |
|---|---|
| إيرادات المبيعات | ٧,٠ |
| تكلفة المبيعات | ٤,٥ |
| **إجمالي الأرباح المحققة** | **٢,٥** |
| مصروفات مختلفة | ١,٠ |
| **الربح قبل الزكاة** | **١,٥** |
| الزكاة (الضرائب) | ٠,٠٤ |
| **الربح القابل للتوزيع** | **١,٤٦** |

ويؤثر رأس المال الجاري أو العامل على كل من موقفي السيولة والربحية بالمنظمة كما يأتي:

### أ- السيولة:

وهي التي تعني الاحتفاظ بنقدية جاهزة Cash، أو أصول لها طبيعة إمكانية التحول لنقدية دون خسارة، وفي التوقيت المناسب وبالسرعة المطلوبة.

ولعل من أمثلة هذه الأصول ما ينطبق على بعض عناصر الأصول المتداولة current assets مثل كل من الأوراق المالية (الأسهم) سهلة التسويق، والمخزون من السلع التامة الصنع.

هذا بعكس بعض عناصر الأصول المتداولة الأخرى التي تتميز ببطء تحولها للنقدية بالسرعة المطلوبة كالمخزون من المواد الخام، وأوراق القبض التي لم يحل موعد استحقاقها بعد، ولعل السبب في أهمية احتفاظ المدير المالي ببعض الأصول النقدية هو:

- توفير اعتبارات القدرة النقدية بشكل يتناسب والاستعداد دائما على سداد الالتزامات المالية المطلوبة في المواعيد المحددة دون أدنى تأخير.
- تجنب التعرض للعسر النقدي insolvency technical لما تؤديه من إرباك بمراحل العمل الإنتاجي، أو ضياع لفرص الشراء بأسعار زهيدة.

### ب- الربحية:

أما الربحية فيقصد بها القوة الإيرادية للمنظمة earning power أي مدى قدرتها على تحقيق أرباح تتناسب وجملة استثماراتها، وقياس هذه المقدرة مرهون بكل من:

١. حساب معدل عائد الاستثمار؛ وذلك بقسمة صافي الأرباح على إجمالي الاستثمارات، ويبلغ هذا المعدل على سبيل المثال بالشركة الوطنية (٣٢,٥ ٪).

٢. مقارنة عائد الاستثمار المحقق بمعدلات عائد المنظمات الأخرى أو بمعدلات عائد السنوات السابقة، وذلك حتى تكون للمقارنة معنى أو مغزى.

ومما يجدر الإشارة إليه في هذا الشأن وجوب التمييز بين لفظين قريبين في هذا الشأن ألا وهما:

- **الربح:** فهو مجرد الرقم الحسابي الذي يظهر بنهاية قائمة نتائج الأعمال (وهو في مثالنا ١,٤٦ مليون ريال).
- **الربحية:** وهي التي تنشأ من علاقة رقم الربح إلى رقم آخر حتى يكون للعلاقة مدلول مالي مثل:
  - الربح إلى إجمالي رأس المال (الاستثمارات)؛ وعندئذ ينتج معدل عائد الاستثمار.
  - أو الربح إلى إيرادات المبيعات؛ وعندئذ ينتج معدل هامش الربحية.

- أو الربح إلى حقوق الملكية؛ وعندئذ ينتج معدل ربحية حقوق الملكية.. وهكذا.

وبينما تقضي أهداف الربحية توجيه كل الأموال المتاحة أو المرتقبة مباشرة لمجالات الاستثمار المختلفة، فإن اعتبارات السيولة تقضي بالاحتفاظ بقدر من هذه الأموال لأهداف تيسير أداء النشاط الإنتاجي دون تعثر أو معوقات أو تأخير.

## رابعاً: قرارات توزيع الأرباح:

من القرارات الرئيسة للإدارة المالية ما يتعلق بموضوع توزيع الأرباح على مستحقيها من الملاك أو حملة الأسهم.

فالمدير المالي كثيرًا ما يواجه عملياً مشكلة كيفية التوفيق بين مطلبين على مستوى واحد من الأهمية، ملخصها ضرورة التوزيع النقدي للأرباح المحققة على أصحابها لإرضائهم، وحاجة المنظمة في الوقت نفسه إلى محصلة هذه الأرباح لإعادة استثمارها في عملياتها الإنتاجية لأهداف التنمية أخذا في الاعتبار أن التوسع في التوزيعات النقدية للأرباح من شأنه رفع سعر الأسهم سوقياً لزيادة إقبال المستثمرين المرتقبين على شرائها مما يزيد من قيمة المنشأة ككل، في حين أن تقليص التوزيعات لأهداف زيادة الجزء الموجه منها لأغراض التوسع في الإنفاق على الفرص الاستثمارية المرتقبة يزيد من فرص الربحية مما قد يتسبب في اعتراض بعض من الملاك لانخفاض أنصبتهم النقدية من الأرباح المتوقعة. ولهذا فكفاءة المدير الإدارية تظل مرهونة بمدى قدرته على تقرير السياسة المناسبة فيما يتعلق بتوزيع الأرباح.

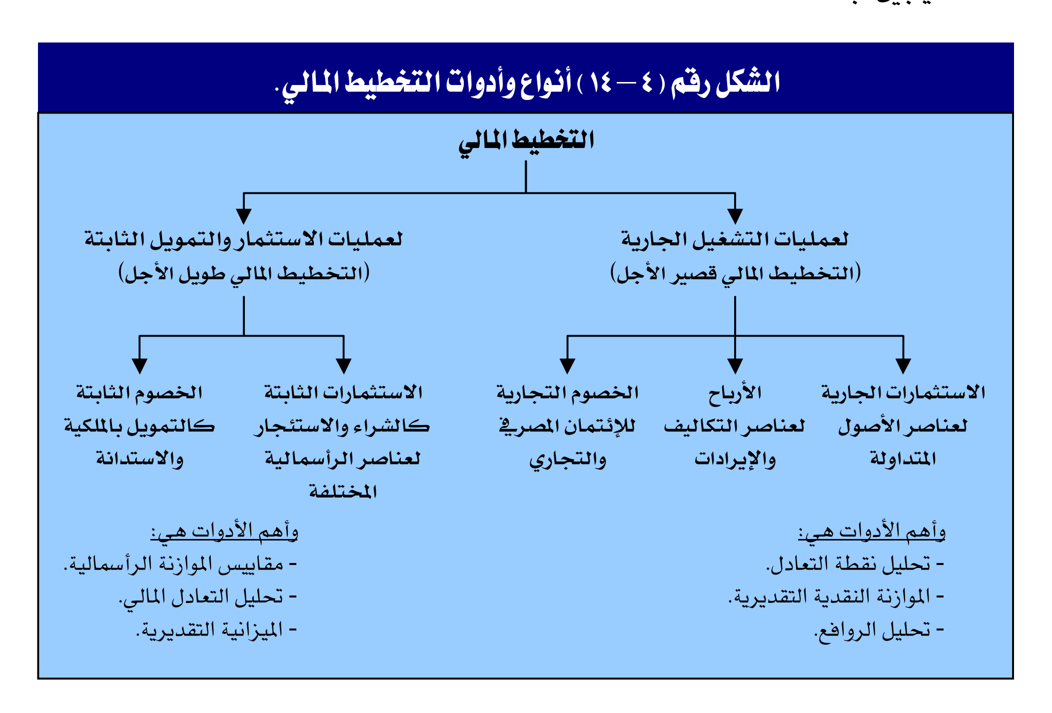
## التخطيط المالي: Financial Planning

أولى مهام المدير المالي التخطيط للتصرفات المالية المستقبلية وعادة ما تتناسب صعوبة التخطيط طردياً مع طول المدة محل التنبؤ، والتخطيط الكفء هو الذي يخدم هدف " تعظيم الربحية " بشكل أساسي كما سبق الإشارة لذلك في التنظيمات الاقتصادية.

والتخطيط المالي كنشاط ذهني يختص بالتنبؤ Forecasting بما ستكون عليه حركة الأموال في المدد اللاحقة تمهيدًا للاستعداد المسبق بالوسائل التمويلية أو الاستثمارية المناسبة.

ومناهج التخطيط المالي عديدة، إلا أنه يمكن التمييز بين نوعين أساسيين منها لشيوع استخدامهما وهما التخطيط المالي قصير الأجل والآخر طويل الأجل كما يتبين تباعاً..

الشكل رقم (٤ – ١٤) أنواع وأدوات التخطيط المالي.



## أولاً: التخطيط المالي قصير الأجل:

يختص هذا النوع من التخطيط **بالعمليات التشغيلية الجارية**، أي التخطيط لحركة التدفقات النقدية الداخلية والخارجية والتين هما نتاج عمليات الشراء والبيع أو الدفع والقبض.

ويمكن للمدير المالي إجراء التنبؤ المالي بواسطة عديد من الأساليب الكمية والإحصائية المالية، إلا أننا سنكتفي بأهمها وهي أسلوب تحليل "التعادل"، والذي يمكن تطبيقه عملياً بطريقتين هما: الأسلوب الجبري وأسلوب التجربة والخطأ التاليين:

### أ – الأسلوب الجبري:

وذلك من خلال معادلته الموسعة التالية:

**حجم المبيعات التقديرية × ثمن البيع المقدر للوحدة = إجمالي التكاليف الثابتة + ( حجم المبيعات التقديرية × التكلفة المتغيرة للوحدة ).**

وبمعلومية الأرقام التقديرية المناظرة لكل عنصر من عناصر المعادلة يمكن للمخطط التوصل لحجم المبيعات التي عندها لا يتحقق للمنظمة ربحاً أو خسارة، والذي بناء عليه يبدأ في تحديد وتقرر الحجم الذي يجب إضافته عن هذا الحجم التعادلي لبلوغ مستوى الربح المستهدف.

### ب – أسلوب التجربة والخطأ:

وذلك من خلال إعداد جدول يقسم إلى عدة أعمدة كل منها يعكس واحدًا من بنود المعادلة الجبرية السابقة على أن يخصص العمود الأخير من هذا الجدول لصالح الربح أو الخسارة التي يمكن أن تتحقق عند كل مستوى من مستويات المبيعات المزمع تقديرها كما هو مبين بالملحق (١) بنهاية الفصل.

وأساس تحليل التعادل هو الطبيعة المميزة لعنصر التكاليف بنوعيها الثابت والمتغير كما يأتي:

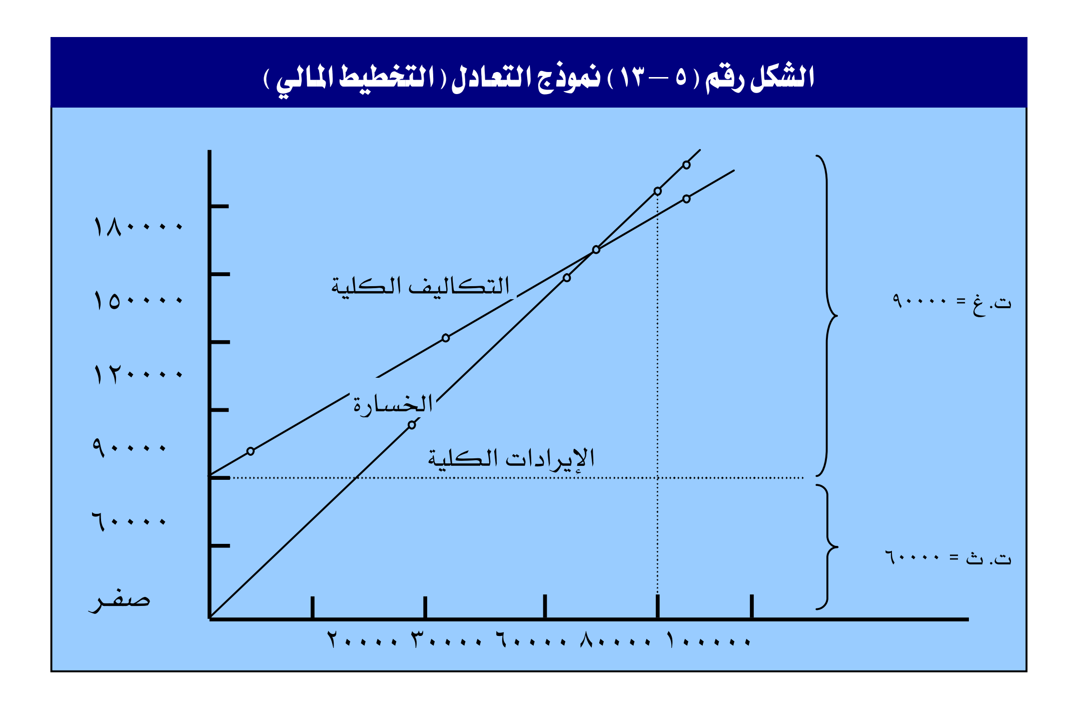
- التكاليف المتغيرة كالمواد الخام والأجور المباشرة، فهي عناصر مصروفات تتغير بتغير حجم الإنتاج.
- التكاليف الثابتة كأقساط الإيجار المدفوعة، أقساط الاستهلاك للأصل الثابتة... فهي كلها عناصر مصروفات تظل على حالتها عادة مع تغير حجم الإنتاج.

وعليه فإذا كانت رغبة المنظمة هو زيادة إيراداتها البيعية عن العام السابق بنحو ١٠ ٪ وعندئذ تصبح إجمالي المبيعات ١٠٠٠٠٠ وحدة، وبفرض أن التكاليف الثابتة السنوية ٦٠٠٠٠ ريال، والتكاليف المتغيرة لإنتاج الوحدة دائماً = ١,٢ ريال، على أن تباع الوحدة التامة الصنع في السوق بـ ٢ ريال.

فما هو حجم المبيعات الذي لا يسفر عنه ربحاً أو خسارة للمنظمة؟

وما هو حجم الأرباح الذي يمكن أن يتحقق عند زيادة المبيعات إلى ١٠٠٠٠٠ وحدة؟

الشكل رقم (٥ – ١٣) نموذج التعادل (التخطيط المالي)



يوضح الرسم المتقدم أن كمية الإنتاج التي لا تحقق ربحاً أو خسارة هي عند مستوى ٧٥٠٠٠ وحدة حيث تبلغ التكاليف المتغيرة ٩٠٠٠٠ (٧٥٠٠٠ × ١,٢) والتكاليف الثابتة (٦٠٠٠٠)؛ وبالتالي يكون واضح أمام المدير المالي أنه عند هذا المستوى البياني لن تحقق المنظمة أي أرباح لأن ما تحققه من إيرادات (أسعار البيع ٧٥٠٠٠ وحدة × ٢ ريال سعر بيع الوحدة) تكفي بالضبط لتغطية كل من نوعي المصروفات.

وعندما نأتي لإجابة السؤال الثاني فيمكن بمد كل من خطي إجمالي الإيرادات، وإجمالي التكاليف يتحدد بسهولة المساحة المثلث الذي يعلو نقطة التعادل باعتبار أن الإدارة تخطط لإنتاج وتسويق كمية تفوق كمية التعادل وهي ١٠٠٠٠٠ وحدة.

وتوضح الخريطة السابقة أن مبلغ الربح الصافي الذي يتحقق بعد تغطية كل من نوعي المصروفات عند حجم المبيعات المخطط هو ٢٠٠٠٠٠ ريال.

وهنا نلفت النظر إلى أن المدير لديه إمكانيات إعادة النظر في قراره الذي يتعلق بالتخطيط لإنتاج وتسويق ١٠٠٠٠٠ وحدة باستبداله برقم أكبر من ١٠٠٠٠٠ وحدة عند رغبته في زيادة رقم الأرباح المراد تحقيقها. كذلك له فرصة التغيير في تكنيك تحقيق الربحية المخططة بالرغم من الالتزام بقرار بيع ١٠٠٠٠٠ وحدة، وذلك من خلال عدة أساليب بديلة هي:

- **الإيرادات:** حيث تغيير سعر بيع الوحدة من ريالين إلى ريالين ونصف مثلاً (مع تثبيت باقي المتغيرات كما هي).
- **التكاليف:** حيث تخفيض نصيب الوحدة من التكلفة المتغيرة من خلال تغيير نوع المادة الخام المستخدمة بنوع آخر أرخص، أو تغيير نظم الأجور المباشرة المطبقة، أو زيادة عدد ساعات العمل بنفس الأجور، أو غيرها.
- **أو استخدام كل من الأسلوبين السابقين** (سعر البيع، والتكلفة) في آن واحد.

وعندئذ تسقط نقطة التعادل من وضعها الأول إلى أسفل قليلاً، وهنا تتسع مساحة مثلث الأرباح الصافية رغم التخطيط لتسويق ١٠٠٠٠٠ وحدة فقط.

وكذلك هناك التخطيط للعمليات النقدية قصيرة الأجل، وذلك باستخدام قائمة التدفقات النقدية ويكفي في هذا الشأن الإشارة إلى إنها القائمة التي يعكس عناصر المقبوضات المخطط تحصيلها خلال المدد الزمنية التالية كالأشهر أو الأسابيع التالية، وكذلك عناصر المدفوعات التي يمكن أن تنفقها المنظمة خلال هذه المدة كالأشهر أو الأسابيع.

وتعد هذه القائمة أداة تنبئية ضرورية في مجال تحديد حجم الفائض أو العجز الذي يمكن أن ينشأ بنهاية كل مرحلة كالأشهر أو الأسبوع حتى تتخذ الإدارة المالية إجراءاتها المبكرة بشأن تدبير الأموال.

## ثانياً: التخطيط المالي طويل الأجل:

أن عملية التخطيط بالمستقبل لا تقف عند حد زمني محدد، فطبيعة العمل الإداري والحرص على تحقيق أهداف المنظمة لا يقضيا بتوالي الخطط المرسومة إلا أنه هناك خطط تعدها الإدارة لفترات قصيرة مثل كل شهر أو نصف سنوية أو سنة (وهي الخطط القصيرة)، وفي العادة لا تكون هذه الخطط منفردة أو مستقلة عن بعضها بل يربطها خيط واحد لكي يضمن تناسقها وانسجامها ومرونتها، هذا الخيط الرئيس هو الخطة الطويلة الأجل.

ومعنى ذلك أن أي منظمة يكون لها خطة مالية طويلة الأجل يتم تنفذها من خلال الخطط القصير الأجل.

**وتتطلب مهمة التخطيط أو التنبؤ المالي توافر الاعتبارات التالية:**

**أولاً: توفير قاعدة بيانات تشمل على كل من:**

- البيانات التاريخية وذلك من القوائم المالية للسنوات الماضية القريبة.

- بيانات مستقبلية تقديرية مثل: "المبيعات" المستهدفة ويتم التوصل إليها بناء على تغيرات السوق المتوقعة واتجاهات أرقام المبيعات في السنوات السابقة.

**ثانياً: أدوات التخطيط:**

إن وسائل التنبؤ المالي عديدة، وكما أوجزها الشكل السابق رقم (٣) وتتمثل في:

**أ – إعداد قوائم مالية تقديرية منها:**

- قائمة نتائج الأعمال التقديرية بناء على تقديرات المبيعات المستقبلية المتوقعة، وتقديرات المصروفات المناظرة.
- إعداد قائمة ميزانية تقديرية، ويتم التوصل إلى تقديرات أرقامها بجانبيها الأيسر والأيمن من خلال تعاون كل أقسام المنظمة كالمشتريات والأفراد والإنتاج والتسويق والتمويل بما يقدمونه من تقديرات عن متطلباتهم الخاصة بهم بموجب خططهم التي تجمع وتصب في النهاية في ميزانية عامة تقديرية تعكس عناصر الأصول والخصوم المستقبلية.

**ب – مقاييس الموازنة الرأسمالية:**

إن القرارات التي تتعلق باقتناء استثمارات رأسمالية مرتفعة الأثمان ومن خلال الشراء أو الاستئجار تعد من القرارات المصيرية للمنظمة لتكلفتها المرتفعة من جهة، ومخاطر عدم التأكد بصلاحية استغلالها خلال سنوات عمرها الإنتاجي من جهة أخرى.

وأهم الأدوات الكمية المساعدة للمدير في التنبؤ هي متوسط مدة الاسترداد، وصافي القيمة الحالية، معدل المعانة الداخلي، إلا أننا سنكتفي بإحداهما وهو مقياس متوسط مدة الاسترداد.

ويقيس هذا المؤشر المدة الزمنية التي تسترد المنظمة (المستثمر) خلالها تكلفة الاستثمار، وذلك بموجب تقدير حجم التدفقات النقدية (الداخلية) التي سيحققها هذا الاستثمار سنوياً خلال عمره الإنتاجي الافتراضي، ومما لا شك

فيه كلما قصرت مدة الاسترداد كان ذلك أفضل للمستثمر مقارنة باستثمار آخر له التكلفة نفسها، ولكن مدة الاسترداد لتكلفة أطول مما يعني أن البديل الأول مخاطرته أقل وأنه يتيح لهذا المستثمر بالاستفادة بسيل أطول من الأرباح المتولدة من هذا الاستثمار ومن ثم سيولة نقدية دائمة.

ومؤشر حساب مدة الاسترداد يقاس بطريقتين هما:

- الطريقة الجبرية.
- وطريقة جداول الاسترداد المتجمع الصاعد.

وسنكتفي بالطريقة الأولى كمجرد مثال تطبيقي مع كيفية الاختيار والمفاضلة بين الخطط المالية البديلة بشأن القرارات الاستثمارية طويلة الأجل.

### الطريقة الجبرية:

وذلك من خلال المعادلة التالية:

$$\text{متوسط مدة ا لاسترداد} = \frac{\text{تكلفة اقتناء الأصل الرأسمالي}}{\text{متوسط تدفقاته السنوية}} = \text{... سنة}$$

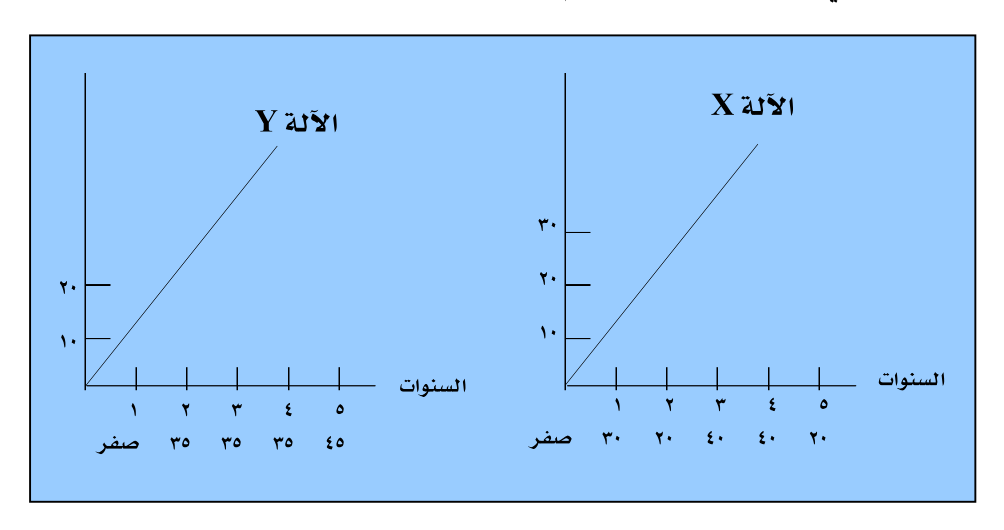
وحتى يسهل تقديره يجب الاستعانة بالرسم المبسط الذي يعكس اتجاهي الأموال الداخلة والخارجة منه، كما يتضح من المثال الرقمي التالي:

بفرض: إذا علمت أن مصنع المشيقح للمواد الغذائية بصدد التفكير في شراء آلة موديل (X) بتكلفة ١٠٠٠٠٠ ريال، تحقق إيرادات سنوية متوقعة لمدة خمس سنوات بنحو ٣٠٠٠٠، ٢٠٠٠٠، ٤٠٠٠٠، ٤٠٠٠٠، ٢٠٠٠٠ ريال.

في حين أمام المنظمة بديل استثماري آخر وهو آلة من نوع (Y) بالتكلفة نفسها إلا أن إيراداتها السنوية المقدرة لا تختلف عن جملة إيرادات الآلة (X) الأولى فهي تبلغ أيضاً ١٥٠٠٠٠ ريال، ولكن طريقة تحقيقها لها تتم على أساس دفعات متساوية بمعدل ٣٠٠٠٠ ريال عن كل سنة.

فأي من البديلين يكون أفضل بالنسبة للمدير المالي؟

يقتضي الحل الاستعانة بالرسم لتسهيل استيعاب هذه المسألة المعروضة.




متوسط مدة الاسترداد للآلة (X):

يلاحظ أن التدفقات غير متساوية، بمعنى ذلك يجب تحويلها للصورة التي تناسب ملاحظة أن التدفقات غير متساوية، فمعنى ذلك يجب تحويلها للصورة التي تناسب مقام المعادلة، وذلك من خلال الاستعانة بأسلوب المتوسط كما يأتي:

متوسط التدفق السنوي للآلة (X) = ٣٠ + ٢٠ + ٤٠ + ٤٠ + ٢٠ = $\frac{١٥٠}{٥ \text{ سنوات}}$ = ٣٠٠٠٠

إذن متوسط مدة الاسترداد للآلة (X) = $\frac{١٠٠٠٠٠}{٣٠٠٠٠}$ = ٣,٣ سنوات

الآلة (Y):

مدة الاسترداد = $\frac{١٠٠٠٠٠}{٠+٣٥+٣٥+٣٥+٤٥}$ = $\frac{١٠٠٠٠}{٣٠٠٠٠}$ = ٣,٣ سنوات

يبدو مما سبق أن كلاً من الآلتين متماثلين ويمكن اختيار أي منهما ، فمدة الاسترداد من كلاهما ٣ سنوات تقريباً.

ولكن بتدقيق النظر في الرسم يتبين أن الآلة الثانية (Y) هي الأفضل إذا ما أخذت القوة الزمنية للنقود في الحسبان. فكما هو معروف اقتصادياً فإن القوة الشرائية للنقود تتجه نحو الانخفاض في معظم الدول لاعتبارات التضخم مما يعطي الأولوية لهذه الآلة (Y) لسرعة استردادها لتكلفتها المبدئية (وهي أقل من ٣ سنوات) قياساً بالاستثمار بالآلة (X) التي تطول مدة استردادها عن ثلاث سنوات.

## الرقابة المالية: Financial Control

إن نشاط الرقابة المالية لا يقل أهمية عن نشاط التخطيط، فكلاهما مكمل للآخر كما سبقت الإشارة لذلك بشكل عام بل إنهما يرتبطان ارتباطاً وثيقاً. والغرض من الرقابة المالية هو الاطمئنان إلى التنفيذ الفعلي للتصرفات المالية حتى تجيء كما قد ورد بالخطط المالية المرسومة والمعتمدة.

والرقابة المالية يصعب تحقيقها دون أن تكون هناك معايير مالية محددة مقدماً يستند إليها في متابعة الأداء لاكتشاف أي انحرافات في الوقت المناسب بما يسهل معه إمكانية الإسراع بمعالجة القصور باتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

وقد يثار تساؤل عن أهم المعايير المالية التي تصلح لأغراض الرقابة المستهدفة؟

إن أهم المعايير العملية التي يستند إليها المدير المالي هي:

- القوائم المالية التقديرية مثل قائمة الميزانية التقديرية، وقائمة الدخل.
- التحليل المالي بالنسبة لنتائج التصرفات المالية.

وسيكتفي في مجال الرقابة بالنوع الثاني من المعايير التي تستخدم في الرقابة وهو التحليل المالي.

### التحليل المالي:

وله أهمية خاصة بالمشروعات الكبرى حتى إن أجهزة الإدارة المالية فيها تخصيص قسم خاص بمهمة التحليل المالي وخاصة في ظل الاتجاهات المالية العالمية المستجدة.

ويقصد بالتحليل المالي: الدراسة التفصيلية أو المتعمقة لعناصر الحسابات الختامية، وبالأحرى لقائمتي الميزانية العمومية، ونتائج الأعمال من خلال عقد علاقات حسابية بسيطة (كالجمع والطرح والقسمة والضرب) بين بعض هذه

العناصر بهدف التوصل إلى معلومات مالية تفيد الفئات المستفيدة بها في تقييم الحالة المالية الصحية **Financial health** للمنطقة خلال مدة زمنية محددة.

والتحليل يتم بأكثر من طريقة فهناك التحليل الرأسي الثابت **Static analysis** الذي يتم بالاقتصار على مدة زمنية واحدة وهناك التحليل المتحرك **Dynamic analysis** الذي يتم من خلال أكثر من مدة، وكلاهما مهم للمحلل المالي في استنباط المعلومات المالية المهمة.

وحتى يكون للمعلومات المحسوبة من التحليل معنى ومدلول مالي فلابد وأن تقارن بمعايير محددة للقياس مثل:

- معايير تاريخية للمنظمة عن سنوات سابقة.
- معايير عالمية متعارف عليها.
- معايير الصناعة.

ونظراً لأن النسب التي يمكن عقدها عديدة متنوعة فإنه يمكن تصنيفها في مجموعات كما يعكسها الجدول رقم (٢) مصحوبة بمعادلات حسابها، وبالمعايير المفترضة التي يمكن أن تقارن بها، والتعليق الموجز على كل من الناتجين الفعلي والمقارن بالعمود الأخير من هذا الجدول. هذا على أن يلاحظ أن مصدر هذه النسب هو قائمتي الميزانية والدخل السابق الاستعانة بهما عند مناقشة السيولة والربحية.

## الجدول رقم ( ٣ – ١٤ ) نتائج حساب التحليل بالنسب المالية

| تصنيفات النسب المالية | المعادلة | ناتج تطبيقها | متوسط الصناعة | التعليق | الفئة المستفيدة بالنسبة |
|---|---|---|---|---|---|
| **نســـب الربحية:** | | | | | |
| معدل عائد الاستثمار | ص. الأرباح المحققة × ١٠٠ / إجمالي الاستثمارات (الأصول) | ١,٤٦ × ١٠٠ / ٤,٥ = ٣٢٪ | ٢٥ ٪ | جيدة | الملاك والإدارة |
| عائد حقوق الملكية | ص. الأرباح القابلة للتوزيع × ١٠٠ / إجمالي حقوق الملكية | ١,٤٦ × ١٠٠ / ٢ = ٧٣٪ | ٥٠٪ | جيدة | الملاك |
| هامش ربحية المبيعات | ص. الأرباح المحققة × ١٠٠ / إجمالي إيرادات المبيعات | ١,٤٦ × ١٠٠ / ٧ = ٢١٪ | ٢٠٪ | جيدة | الإدارة |
| **نســـب السيولة:** | | | | | |
| صافي رأس المال العامل | إجمالي الأصول الجارية – إجمالي الخصوم الجارية | ٢,٥ – ٢ = ٠,٥ ريال | ٠,٥ ريال | متطابقة | الإدارة |
| نسب التداول | مجموع الأصول المتداولة / مجموع الخصوم المتداولة | ٢,٥ / ٢ = ١,٣ : ١ | ٢ : ١ | دون المستوى | الإدارة والبنوك |
| نسب السيولة السريعة | الأصول المتداولة–الأصول البطيئة التحول للنقدية / الخصوم المتداولة | ٢,٥ – ١,٦ / ٢,٠ = ٠,٥ : ١ | ١ : ١ | دون المستوى | البنوك والإدارة |
| **نســـب المديونية:** | | | | | |
| نسبة المديونية لإجمالي الاستثمارات | إجمالي الديون الطويلة والقصيرة الأجل × ١٠٠ / إجمالي الاستثمارات (الأصول) | (٠,٥ + ٢) × ١٠٠ / ٤,٥ = ٥٦٪ | ٥٠٪ | زيادة المخاطر المالية | الإدارة |
| نسبة الديون لحق الملكية | إجمالي الديون × ١٠٠ / إجمالي حقوق الملكية | ٢,٥ × ١٠٠ / ٢,٠ = ١٢٥٪ | ١٠٠٪ | زيادة المخاطر المالية | الإدارة والملاك |
| **نسب كفاءة استغلال الأصول:** | | | | | |
| معدل دوران إجمالي الأصول | إيرادات المبيعات / مجموع الأصول | ٧ / ٤,٥ = ١,٦مرة | ٢ مرة | دون المستوى | الإدارة والبنوك |
| معدل دوران الأصول الثابتة | إيرادات المبيعات / مجموع الأصول الثابتة | ٧ / ٢ = ٣,٥ مرة | ٤ مرة | دون المستوى | الإدارة |
| متوسط مدة التحصيل | الحسابات المدينة وأوراق القبض × ٣٦٠ / المبيعات الآجلة | (٠,٤+٠,٢)×٣٦٠ / ٧ = ٣١يوم | ٤٠ يوم | كفاءة البيع الآجل | الإدارة |

## ملحق رقم (١ — ١٤) نتائج أسلوب التجربة والخطأ في تقدير نقط التعادل

| الوحدات المباعة | مجموع التكاليف المتغيرة | التكاليف الثابتة | التكاليف الكلية | الدخل الكلي | صافي الربح (الخسارة) |
|---|---|---|---|---|---|
| ٢٠٠٠٠ | ١٠٠٠٠ | ٦٠٠٠٠ | ٧٥٠٠٠ | ٢٠٠٠٠ | ٥٠٠٠٠ |
| ٤٠٠٠٠ | ٢٠٠٠٠ | ٦٠٠٠ | ٨٠٠٠ | ٤٠٠٠ | ٤٠٠٠٠ |
| ٦٠٠٠٠ | ٣٠٠٠٠ | ٦٠٠٠٠ | ٩٠٠٠٠ | ٦٠٠٠٠ | ٣٠٠٠٠ |
| ٨٠٠٠٠ | ٤٠٠٠٠ | ٦٠٠٠ | ١٠٠٠٠٠ | ٨٠٠٠٠ | ٢٠٠٠٠ |
| ١٠٠٠٠٠ | ٥٠٠٠٠ | ٦٠٠٠٠ | ١١٠٠٠٠ | ١٠٠٠٠٠ | ١٠٠٠٠ |
| ١٢٠٠٠٠ | ٦٠٠٠٠ | ٦٠٠٠٠ | ١٢٠٠٠٠ | ١٢٠٠٠٠ | - |
| ١٤٠٠٠٠ | ٧٠٠٠٠ | ٦٠٠٠٠ | ١٣٠٠٠٠ | ١٤٠٠٠٠ | ١٠٠٠٠ |
| ١٦٠٠٠٠ | ٨٠٠٠٠ | ٦٠٠٠٠ | ١٤٠٠٠٠ | ١٦٠٠٠٠ | ٢٠٠٠٠ |
| ١٨٠٠٠٠ | ٩٠٠٠٠ | ٦٠٠٠٠ | ١٥٠٠٠٠ | ١٨٠٠٠٠ | ٣٠٠٠٠ |
| ٢٠٠٠٠٠ | ١٠٠٠٠٠ | ٦٠٠٠٠ | ١٦٠٠٠٠ | ٢٠٠٠٠٠ | ٤٠٠٠٠ |

## المصطلحات:

| | |
|---|---|
| Financial leverage | الرفع المالي |
| Operating Leverage | الرفع التشغيلي |
| Equity Financing | التمويل بالملكية |
| Debt Financing | التمويل بالمديونية |
| Financial risk | المخاطر المالية |
| Profitability | الربحية |
| Liquidity | السيولة |
| Investment decisions | القرارات الاستثمارية |
| Financial planning | التخطيط المالي |
| Financial controlling | الرقابة المالية |
| Financial decisions | القرارات التمويلية |
| Trade credit | الائتمان التجاري |
| bank credit | الائتمان المصرفي في الموازنة الرأسمالية |
| Capital budgeting | |
| Payback period | مؤشر مدة الاسترداد |
| Net Present Value | مؤشر صافي القيمة الحالية |
| Internal Rate of Return | مؤشر معدل العائد الداخلي |
| Long - Term Financing | تمويل طويل الأجل |
| Term Financing Short | تمويل قصير الأجل |

# أسئلة وتمارين للمناقشة

## أولا: وضح مدى صحة أو خطأ العبارات التالية في ضوء دراستك، مع التعليل:

١- (         ) تعد الوظيفة المالية أحد الأنشطة الإدارية التي تمارس في منظمات الأعمال.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٢- (         ) الوظيفة المالية هي ذلك النشاط الذي يختص بتحويل المواد الخام إلى منتجات تامة.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٣- (         ) يطلق على المسؤول بمهام إدارة حركة الأموال مدير المبيعات.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٤- (         ) يطلق على قرارات تدبير الأموال واستثمارها القرارات المالية.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٥- (         ) ترتبط حركة خروج الأموال من المنظمة بالقرارات التمويلية.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٦- (         ) يقصد بالتمويل بالاستدانة خروج الأموال من خزان النقدية.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٧- (         ) ترتبط حركة دخول الأموال إلى المنظمة بالقرارات الاستثمارية.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٨- (         ) تصنف مصادر التمويل إلى مصادر طويلة الأجل ومصادر قصيرة الأجل.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٩ – (      ) تتمثل مجالات استخدام الأموال في مجالات استثمارية جارية وأخرى دائمة.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

١٠ – (      ) يعد الرفع المالي أحد طرق تحسين معدلات عائد الملاك.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

١١ – (      ) تعد الأرباح المحتجزة مصدرا مهماً للتمويل الذاتي.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

١٢ – (      ) ليس هناك غنى عن التخطيط القصير والطويل الأجل؛ فكلاهما ضروريان في العمل الإداري.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

١٣ – (      ) يقتصر التخطيط المالي على الاستثمارات الثابتة فقط.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

١٤ – (      ) يقتصر التخطيط المالي على كل من الاستثمارات والالتزامات الثابتة.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

١٥ – (      ) تختص مقاييس الموازنة الرأسمالية باتخاذ القرارات الرأسمالية.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

١٦ – (      ) لا الرقابة المالية أهمية عن التخطيط المالي.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

١٧ – (      ) الهدف من الرقابة المالية هو الاطمئنان إلى كفاءة القرارات المتخذة.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

١٨ – (    ) تعد كل من التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة أساس تحليل التعادل.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

١٩ – (    ) يسهم تحليل التعادل في التخطيط للموارد البشرية.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٢٠ – (    ) يمكن أن تسقط نقطة التعادل من مكانها إذا خطط لرفع سعر بيع الوحدة مع بقاء العوامل الأخرى على ما هي عليه.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

## ثانيا: أكتب بإيجاز في الموضوعات التالية:

١. ماهية الإدارة المالية.
٢. أنواع القرارات التي يمكن أن يتخذها المدير المالي.
٣. وضح بالشرح ما مبررات اللجوء إلى الاستدانة بشكل عام.
٤. ما هي الاعتبارات التي تحكم المدير المالي في اختياره للمشروع التمويلي المناسب للمنظمة؟
٥. وضح كيف أن الأرباح تعد من مصادر التمويل الطويلة الأجل، وفي نفس الوقت تصنف ضمن مجالات التخطيط المالي قصير الأجل؟
٦. كيف يتم التخطيط المالي طويل الأجل؟
٧. وضح بالشرح أهم المعايير المالية التي ستند إليها في إجراءات الرقابة على التصرفات والممارسات المالية في منظمة الأعمال.

## ثالثا: أسئلة تحليلية:

س١: "الاستثمار هو ذلك التصرف الذي يترتب عليه خروج الأموال من المنظمة" وضح ما هي القرارات الاستثمارية، وأهم المجالات التي تستنفد أموال المنظمة؟

س٢: "التمويل هو ذلك التصرف الذي يترتب عليه دخول الأموال إلى المنظمة" ما هي الأسباب المدعاة لطلب مزيد من الأموال من الغير؟ وما هي المصادر التمويلية الداخلية أو الذاتية التي يمكن اللجوء إليها عند توفير الأموال المطلوبة؟

س٣: "المسؤولية الاجتماعية لها جانبان أحدهما يتعلق بالمنظمة، والآخر بالمجتمع" اشرح ذلك.

س٤: "الرفع المالي يعني الاستعانة بأموال الغير من خلال الاقتراض"، وضح كيف يكون الرفع المالي سلاحاً ذا حدين من وجهة نظر الإدارة المالية.

س٥: "يواجه المدير المالي دائماً مشكلة عند توزيع الأرباح المحققة"، ما هي الصعوبات التي تعتري قرار توزيع الأرباح في منظمات الأعمال؟ وما هو الحل المناسب من وجهة نظرك إزاء ذلك؟

## رابعا: تمارين:

١. وضح ما هو حجم الإنتاج الذي لا يتحقق عنده ربحاً أو خسارة عند مستوى تكلفة. ثابتة ٦٠٠٠٠ ريال، وتكلفه متغيرة للوحدة ١,٢ ريال، وكذلك ما هو حجم الأرباح الذي يمكن أن يتحقق عند إنتاج وتسويق ١٠٠٠٠٠ وحدة، وكذلك عند مستوى إنتاج وتسويق ٥٠٠٠٠ وحدة، وأي من المستويات الثلاثة تقترح على الإدارة اتخاذ قرارها بشأن اختيار المستوى البيعي الذي يحقق لها ربحاً أكبر!

٢. إليك بديلين بغرض اتخاذ قرار بشأن ترجيح إحداهما عن الآخر، وهما شراء عقار بكلفة ٥٠٠٠٠، ويحقق تدفقاً سنوياً قدره ١٠٠٠٠ لمدة ثماني سنوات، في حين أن هناك عقاراً آخر بالتكلفة نفسها، ولكن يحقق دخلاً سنوياً متقلباً لمدة خمس سنوات فقط بمبالغ ٢٠٠٠٠، ٢٠٠٠٠، ٥٠٠٠٠، ٥٠٠٠٠، ٥٠٠٠٠ ريال.

## خامساً: حالة للنقاش



ارجع إلى موقع الكتاب www.edarah.org للاختيار من الحالات الآتية:

١) الحالة رقم (٣) مؤسسة محمد الحربي التجارية.

٢) الحالة رقم (٥) مؤسسة رزان للملابس الجاهزة.

ناقش الحالة مع مجموعة من زملائك.

## رواد الأعمال | حسن شربتلي

بجهده بنى مجده المزدهر، لم يتعلم في الكتب، لكنه تعلم في الحياة، فكان صاحب مبادرة وقدرة على العطاء والبناء، جهده أثمر خيراً كثيراً لأنه الخير بلا حدود من منطلق حبه لوطنه وعروبته وإسلامه وإنسانيته.

ولد في جدة عام ١٣١٥هـ وكانوا تسعة أبناء، طول حياته لم يسافر كثيراً كما يفعل رجال الأعمال، وكانت سفرياته محدودة أولها لمكة والمدينة، ثم الرحلة الثانية كانت للبنان ثم مصر وأخيراً إلى النمسا.

اشترى المساحات الفارغة حول الحرم المكي فخشي عليه وزير المالية من الحاقدين والحاسدين، فسأله: الحرم بيت من؟ قال: بيت الله... قلت: لا يمكن أن أعمر بيت الله ويخرب بيتي.

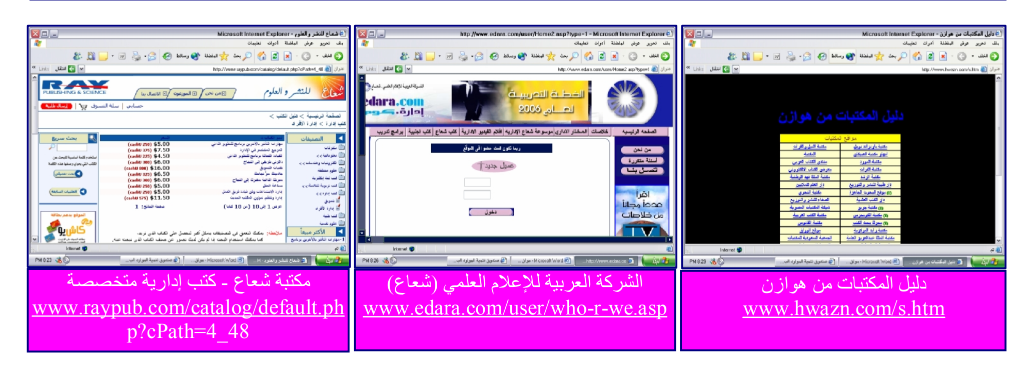
وفي حرب العاشر من رمضان – أكتوبر ١٩٧٣م أراد أن يتبرع بكل ثروته للمجهود الحربي إلا أن المحامي رفض ذلك، ولما أصر استعان بأحد أبنائه وتبرع بما قدر الله.

ولقد منحه الملك عبد العزيز لقب وزير دولة، وكان أول وزير دولة في حياة المملكة (وزير فخري) وكان ذلك نظير خدماته العامة في المملكة. كما كرمه الرئيس اللبناني كميل شمعون، وكذلك الرئيس المصري جمال عبد الناصر، وأراد أن يكرمه ملك المغرب الملك محمد الخامس إلا أنه لم يذهب إلى المغرب.

ومن أعماله أنه أسس الشركة العربية للسيارات بناء على رغبة الملك عبد العزيز لتسهيل الخدمات للحجاج وكان رئيس مجلس إدارة هذه الشركة.

من أقواله (لا أوافق على استثمار الأموال بالخارج لأن ذلك لا ينفع المالك ولا وطنه ولا أولاده. وقالوا "ريال ما هو في بلدك لا ينفعك ولا ينفع ولدك"

## مواقع إدارية



دليل المكتبات من هوازن
www.hwazn.com/s.htm

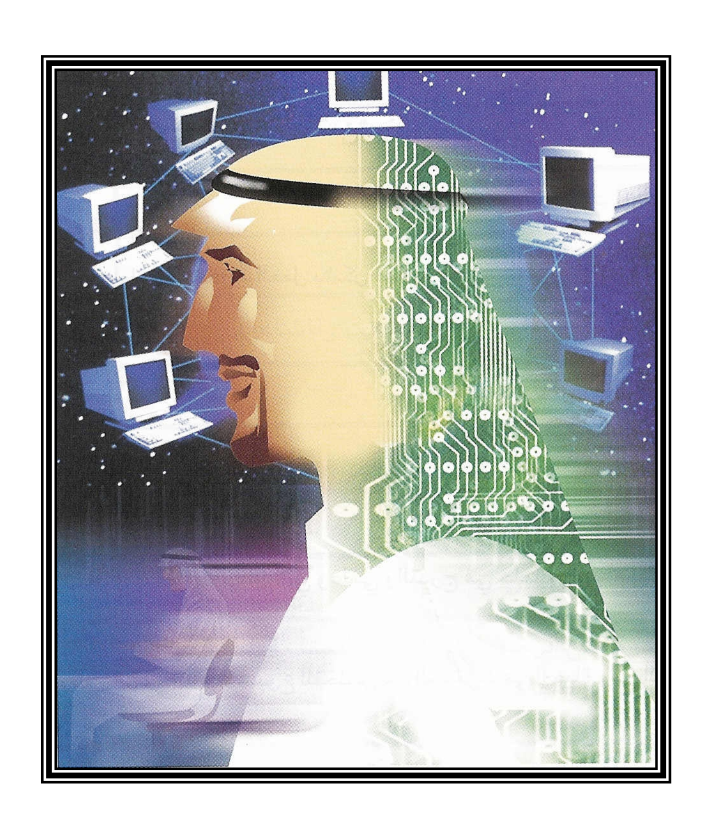
الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)
www.edara.com/user/who-r-we.asp

مكتبة شعاع - كتب إدارية متخصصة
www.raypub.com/catalog/default.php?cPath=4_48




# نظام المعلومات الإدارية

## Management Information System



## الأهداف التعليمية للفصل:

 يهدف هذا الفصل إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من:

١. التعرف على مفهوم نظام المعلومات الإدارية وأهميته.

٢. التفريق بين المعلومات والبيانات والنظام.

٣. التعرف على دور الحاسب الآلي في نظم المعلومات.

٤. توضيح مكانة نظام المعلومات الإدارية في بيئة الأعمال.

## محتويات الفصل

- **مفهوم نظام المعلومات.**
- **أهمية نظام المعلومات للإدارة.**
- **الحاسوب ونظام المعلومات.**
- **مكانة نظام المعلومات في بيئة الأعمال.**

## مقدمة Introduction

تؤدي البيانات دوراً أساسياً في عملية صنع القرارات، حتى أن كفاءة القرارات المتخذة تكون مرهونة لدرجة كبيرة بمدى كفاءة البيانات المستخدمة في اتخاذها، وتسهم التقنيات بالكثير في مجال تيسير وتوفير البيانات اللازمة لهذا الغرض.

وقد شهدت الثلاثون عاماً الأخيرة طفرة هائلة في مجال التطور التقني للبيانات والمعلومات اللازمة فيما يتعلق بكل من أساليب وأدوات توفيرها وتخزينها وتحليلها واسترجاعها للأغراض الإدارية المختلفة، والتي منها:

- التنبؤ بالأحوال الاقتصادية المتوقعة.
- التعرف على الاتجاهات الحالية والمستقبلية لقطاعات المتعاملين مع المنظمة (كالمستهلكين، والموردين، والحكومة، والنقابات).
- إنجاز المهام اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية الروتينية (المبرمجة)، والأخرى غير المبرمجة.

ولأهمية آلية البيانات والمعلومات في أداء النشاط الإداري بمختلف مجالاته وعلى المستويات الإدارية في منظمات الأعمال سيتم تغطية هذا الموضوع بشكل موجز من خلال النقاط الرئيسة التالية:

- مفهوم نظام المعلومات.
- أهمية نظام المعلومات للإدارة.
- الحاسوب ونظام المعلومات.
- مكانة نظام المعلومات في بيئة الأعمال.

## مفهوم نظام المعلومات: Information System Concept

مما هو معروف لكل منا أنه من الصعب أن يُؤخذ قرار بشأن موضوع ما مع تقدير نجاح نتائجه التنفيذية دون أن يسبق هذا القرار قدر من التفكير في اتخاذه حتى ولو تم ذلك من خلال:

- استشارة المقربين من أصحاب الحكمة أو الخبرة.
- أو بالاعتماد على النفس.

وفي كلتا الحالتين يتطلب الأمر توفير الحد الأدنى من البيانات والمعلومات التي تكفل التشخيص والإلمام بأبعاد الموضوع تمهيدًا لتحليلها ذهنياً، ومن ثم اقتراح بدائل القرارات المناسبة المحتملة بشأن هذا الموضوع.

وإذا كانت هذه الخطوات تتخذ من قبل الشخص العادي فما بالنا بالنسبة للمسؤولين عن اتخاذ قرارات مصيرية بشأن جماعة من الأفراد أو قسم أو منظمة أو دولة، ففي مثل هذه الحالات يكون من الأهمية بمكان توفير البيانات والمعلومات المطلوبة بالكفاءة الواجبة، وهذا هو نعنيه بضرورة توفير *نظام للمعلومات الإدارية*.

وقبل التعرض لهذا النظام يكون من المناسب التمييز بداية بين كل من مفهومي البيانات والمعلومات للتعرف على الفرق بينهما بالرغم من تقاربهما النسبي في المعنى لصلتهما الوثيقة بنظام المعلومات المعني:

### البيانات Data:

وهي المتطلبات أو المعطيات المجردة التي لها صفة الوصف (كلون أزرق)، أو التي لها صفة القياس كالأرقام (٧)، أو الزمن (عشر دقائق)، أو الطول (٥ سم)، أو الوزن (٣ كجم)، وغيرها من المقاييس التي يمكن تحصيلها من المصادر

الداخلية للمنظمة كالسجلات والحسابات الختامية والتقارير الرسمية، أومن المصادر الخارجية كالنقابات المهنية والغرف المتخصصة والوزارات بهيأتها وأجهزتها الحكومية المختلفة.

وتُعَد هذه البيانات وهي في صورتها الأولية عديمة الجدوى دون إخضاعها للعمليات التشغيلية Processing التي تكفل تحويلها من شكلها المجرد لشكل آخر ذات معنى مفيد أي إلى معلومة.

مثال: فمجرد ذكر رقم (١٠ ريالات) فهذا الرقم لا يخرج عن كونه بياناً عديم المنفعة لاختلاف الآراء أو وجهات النظر فيما يتعلق بتفسيره؛ بمعنى هل يقصد به مثلا أن سعر السلعة عشرة ريالات ! أم أنه إشارة إلى متوسط أجر العامل عن كل ساعة عمل !.

### المعلومات Information:

وهي البيانات التي أصبح لها معنى مفهوم واضح بعد معالجتها أو تشغيلها وهي بصورتها الأولية مما يكسبها صفة صلاحية إمكانية استخدامها لخدمة صانع القرار.

والتشغيل للبيانات يتم بواحد أو أكثر من صور المعالجات الممكنة (سواء أكان يدوياً أو آلياً) كترتيب البيانات أو دمج بعضها مع بعض، أو فصل بعضها عن بعض بلوغاً لمعنى واضح في النهاية وذلك من خلال عمليات التبويب والترميز والتصنيف والجدولة والتحليل والتخزين والاسترجاع وغيرها من عمليات التشغيل الواجبة.

فمثلاً: رقم (١٠ ريالات) بمثالنا السابق لا يصبح بياناً خاماً أو أولياً إذا ما قُورن بعبارة وصفية، سابقة أو لاحقة، كسعر بيع الوحدة في السوق عشر ريالات.

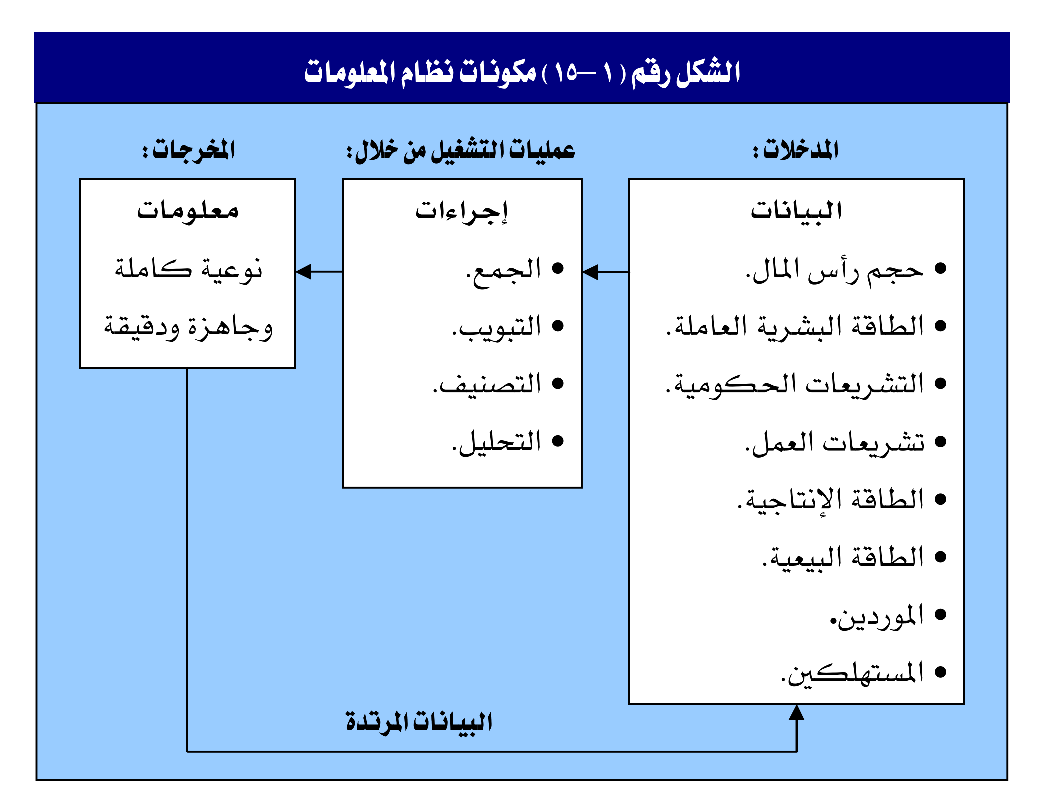
وعندئذ يتحول البيان من صورته المجردة إلى معلومة مفيدة للمنظمة، وبالذات لمدير التسويق الذي يدرك أن سعر بيع الوحدة عشرة ريالات، والذي بناء على هذه المعلومة يبدأ في التفكير في اتخاذ قراره الملائم إزاء الموقف التنافسي إما بتخفيض سعر بيع سلعته قليلاً أو الاستقرار على السعر السائد نفسه مع إضافة خدمات أخرى مميزة عن غيره من المنافسين.

ومما يجدر الإشارة إليه في هذا الشأن أن ما يُعد بمثابة بيانات لدى طرف سواء أكان فرداً أم جهة قد يُعد بمثابة معلومات كاملة لدى الطرف الأخر.

فعلى سبيل المثال سعر الوحدة عشر ريالات يُعَد معلومة لدى المستهلكين، في حين أنه في الوقت نفسه قد يكون بمثابة بيان أَولي لقسم التسويق يستند إليه كمدخل أساسي في اتخاذ قراره بالسعر النهائي الذي لم يحدده بعد.

ومما سبق يمكن توضيح مفهوم نظام المعلومات بشكل عام بأنه: ذلك النظام الذي يكفل توفير المعلومات التاريخية والحالية والمستقبلية المطلوبة لصانعي القرارات بمصداقية من خلال قنوات الاتصال المكتوبة أو الشفهية عن كل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بالكفاءة المناسبة من خلال إجراءات جمع وتجهيز البيانات الخام.

الشكل رقم ( ١ — ١٥ ) مكونات نظام المعلومات




وبالتأمل لهذا المفهوم (و كما يوضحه الشكل المتقدم) يتبين أنه يتألف من عدة نقاط أساسية هي:

**( أ ) النظام:**

والنظام System عبارة عن مجموعة الأجزاء التي تتكامل مع بعضها بغرض تحقيق هدف معين مشترك.

والنظام بطبيعته يتكون من مدخلات مختلفة تتمازج مؤدية إلى مخرجات، وتتفاوت الأنظمة بشكل عام ما بين أنظمة طبيعية ملموسة كالمنظمة باعتبارها كيان اعتباري يتكون من مبان وآلات ومواد وأفراد؛ وأنظمة مغلقة وأخرى مفتوحة، وقد سبقت الإشارة إليها في فصل الرقابة.

**( ب ) وسائل توفير المعلومات:**

وهي تتفاوت ما بين طرق شفهية وهي التي تتم من خلال المناقشات أو المكالمات الهاتفية أو اللقاءات المباشرة الشخصية، وطرق تحريرية وهي تلك التي تتم من خلال المستندات المطبوعة يدوياً الإلكترونية. كالسجلات والتقارير والخطابات والحسابات الختامية، أو آلياً بواسطة الحسابات.

**( ج ) طبيعة المعلومات:**

لابد أن يتم توفير المعلومات بالشكل الذي يغطي الأزمنة الثلاث الرئيسة وهي: الماضي والحاضر والمستقبل، وذلك لأهمية كل زمن من هذه الأزمنة لصانع القرار؛ فعلى سبيل المثال:

- المعلومات الماضية Historical- Data: تُعَد بمثابة بيانات تاريخية تعكس الاتجاه الذي قد ساد المنظمة في المدة السابقة كسلسلة زمنية محددة بشأن موضوع ما، ووسيلة الإدارة في التوصل لذلك هو استرجاعها لما قد احتفظت به من بيانات أو معلومات إما من السجلات المحتفظ بها أو من خلال ذاكرة الحاسب.

- المعلومات الحالية Present -Data: وهي تعكس الوضع الكائن أو الحاضر الذي تقف عليه المنظمة حالياً بشأن الموضوع محل الدراسة، ووسيلة الإدارة في التوصل لهذه المعلومات هي التقارير الآنية المرفوعة إليها أولاً بأول.

- المعلومات المستقبلية Future-Data: وهي تعكس التقديرات المتوقعة بشأن الموضوع المعني، ووسيلة الإدارة في التوصل إلى هذه المعلومات الاستعانة بالأساليب الإحصائية المتخصصة في التنبؤ كالسلاسل الزمنية والانحدار.

### ( د ) معلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة :

من أساسيات نظام المعلومات توفيره للمعلومات التي تتعلق بكل من:

- البيئة الداخلية للمنظمة: كالموارد البشرية (العاملين) والموارد المادية كالآلات والمعدات والموارد وأنظمة العمل والسياسات الاستراتيجية والتشريعات التنظيمية وغيرها.
- البيئة الخارجية للمنظمة: مثل الحالة الاقتصادية السائدة والمتوقعة (من تدهور أو استقرار أو انتعاش)، ومعدلات التضخم، ومعدلات الفائدة على الائتمان المصرفي، أسعار الأوراق المالية المتداولة إقليمياً ودولياً وغيرها.

### ( هـ ) توفير المعلومات بكفاءة مناسبة :

ويقصد بالكفاءة هنا أربعة اعتبارات يجب توافرها مجتمعة ،وهي:

1. اعتبارات مناسبة الوقت: أي السرعة التي يجب أن تتوافر بها المعلومات لصانع القرار عند طلبها، ويحقق الحاسب السرعة المنشود منه فيما يتعلق باستدعاء المعلومات المطلوبة.
2. اعتبار النوع الذي يجب أن تتوافر به المعلومات: من المنطقي تختلف نوعية المعلومات المطلوبة باختلاف نوعية القرارات المتخذة؛ فالقرارات التمويلية تحتاج إلى سيل من المعلومات المالية أو المحاسبية مثل حجم رأس المال المتاح، وحجم الأرباح المحتجزة في السنوات السابقة، والسياسة التي تنتهجها المنظمة في توزيع الأرباح على المستحقين، ومتوسط أسعار الفوائد المصرفية وغيرها.

هذا بينما أن القرارات التسويقية تحتاج إلى معلومات تسويقية أساسية كمتوسط حجم المبيعات التاريخية، واتجاه أذواق المستهلكين، ومتوسط

القوة الشرائية للمستهلكين، وظروف قوى العرض والطلب الحالية والأخرى المتوقعة وغيرها.

وهكذا يبدو من هذين المثالين كيف أن كفاءة نظم المعلومات تكون مرهونة بكفاءة القائمين على إدارة هذه النظم فيما يتعلق بتوفيرها للبيانات والمعلومات المتخصصة لمتطلبات القرارات النوعية المختلفة سواء عن البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة.

٣. اعتبار الحجم المناسب الذي يجب أن توفر به المعلومات: تقضي كفاءة نظام المعلومات اعتبار ثالث ألا وهو الكم؛ فيجب أن تتوافر المعلومات النوعية المتخصصة بالأحجام التي تفي بمتطلبات صانع القرارات، ويجدر الإشارة في هذا المجال أن الكفاءة المنشودة لا تعني الإفراط في توفير المعلومات؛ لأنه ثبت عملياً أن كثيرًا ما تكون المغالاة في المعلومات المقدمة سبباً في زيادة في المجهود الذهني الذي يبذله صانع القرار دون داعي أو التشتت والانحراف عن إطار القرار الواجب مما يؤدي في النهاية لعدم بلوغه للقرار الصائب.

٤. اعتبار المصداقية التي يجب أن توفر بها المعلومات: وتكتمل كفاءة نظام المعلومات باعتبار رابع ألا وهو المصداقية؛ أي يجب توفير البيانات والمعلومات بشكل دقيق بعيد عن كل أوجه التضليل كالتزييف أو التحريف في طبيعة البيانات، أو الحجب لبعضها عن عمد بما يؤثر سلبا على النظام وبالتالي على صواب القرارات المتخذة.

## أهمية نظام المعلومات: The Importance of IS

من الصعوبة لمتخذي القرارات تصنيع قراراتهم دون توافر القدر المناسب من المعلومات الإدارية اللازمة بالمعنى السابق، لذلك جاءت الآراء تؤكد أن قياس مدى كفاءة أو نجاح المنظمة لا ينبغي أن يقاس بمدى حجم قوتها الإيرادية المحققة فقط بل وبمدى كفاءة أنظمتها المعلوماتية المتوفرة إليها التي هي أساس أنشطها الإدارية والتي في مقدمتها اتخاذ القرارات، وهو ما تؤكده منظمات الرقابة والقياس.

فعلى سبيل المثال من أحد متطلبات هيئات القياس العالمية المانحة لشهادات الأيزو ISO Certification التأكد من توافر مسببات النجاح والكفاءة بكل جزء every corner من الأجزاء المكونة للمنظمة المعنية والتي في مقدمتها توافر نظام معلومات إداري حديث ومتجدد بها لما يعنيه ذلك من التأكد ضمناً من:

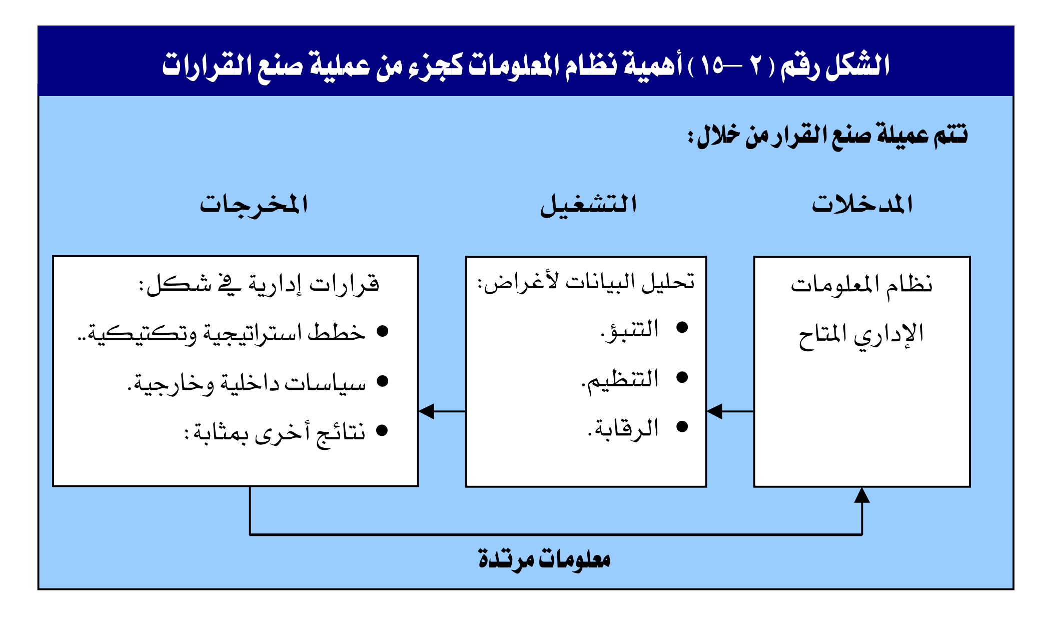
- سلامة القرارات التي تتخذ بشأن الخطط والسياسات الاستراتيجية التي تتخذها الجهات العليا في المنظمة.
- سلامة التعليمات والأوامر التي تتخذها الإدارة المباشرة بشأن الجوانب التنفيذية.

وتلعب التقنيات الحديثة دورًا إيجابياً في كل من مجالي: التطوير والتحديث للبيانات والمعلومات الإدارية المطلوبة بالدقة والسرعة الفائقة الواجبة في مواجهة احتياجات الإدارات العليا والوسطى والدنيا سواء بالمنظمات العملاقة أو المتوسطة أو حتى الأصغر التي لا يستبعد أن تلحق بهما في هذا المطلب أيضاً في الوقت القريب.

ويؤدي الحاسب الآلي الدور الأول في مجال تقنية المعلومات information خاصة بعد شيوع استخدامه الآن وانتشار تصاميم حزم البرامج الجاهزة

المتخصصة Software Packages في مجال توفير وتحليل البيانات بالصورة التي تفيد الإداري في صنع قراراته، الأمر الذي جعل من الحاسب جزءاً لا يتجزأ من متطلبات نظم المعلومات.

ونظرا لأهمية البيانات والمعلومات في المجال الإداري فإنه يمكن النظر إلى هذا النظام كمُدخل أساسي في عملية صنع واتخاذ القرار (الشكل رقم ٢ التالي) حيث إن هذا المُدخل في حد ذاته يعد عقيماً دون أدواته الأساسية، والتي أهمها الحاسوب بدقته وسرعته الفائقة على استدعاء وتسجيل وتحليل وتخزين وإعادة المعلومات من داخل وخارج الحدود الإقليمية إلى أبعد المسافات خلال بضع ثوان بواسطة شبكة اتصالاته (إنترنت) الممتدة إلى أرجاء دول العالم كافة.




ولا يقتصر دور نظام المعلومات على مجال اتخاذ القرارات فقط بل إنه يمتد إلى مجالات أخرى تتعلق بداخل وخارج المنظمة؛ مثل:

(أ) تنسيق العلاقة الداخلية بين النظم الفرعية (الداخلية) المَكونة للمنظمة كإدارة التمويل، وإدارة الإنتاج، وإدارة الأفراد، وإدارة التسويق حيث إن العلاقة بين هذه الإدارات يصعب إقامتها وتحديد إطارها دون توافر معلومات أو بيانات عن كل من هذه النظم، أو دون تبادلها في الوقت نفسه بين كل منها حتى تلتزم كل جهة بما لها وبما عليها منعاً للازدواج أو التعارض أو التداخل في الاختصاصات بشرط ألا يخل ذلك في الوقت نفسه من روابط توثيق وتدعيم وتنسيق التعاون والمشورة بين كل منها بلوغاً لأهداف المنظمة.

(ب) تنظيم العلاقة بين المنظمة ككيان اعتباري في المجتمع والأطراف المتعاملة معها (البيئة الخارجية)؛ فمما لا شك فيه أن العلاقة بينها وبين المستثمرين المرتقبين أو المستهلكين المتوقعين تقتضي توافر قدر من المعلومات القيمة المنشورة التي تبادل من وإلى هذه الأطراف قبل أن يتم بيع الأسهم المطروحة للاكتتاب لهؤلاء المستثمرين أو بيع المنتج بالسعر المعني لهؤلاء المستهلكين مثلاً.




الثورة المعلوماتية جعلت من العالم قرية صغيرة

وهكذا يتبين أن نظام المعلومات الإدارية ُمَقوم أساسي للعمل الإداري مما يتطلب وجود نظام معلوماتي شامل يتكون من أنظمة فرعية بحيث يخدم كل منها إدارة من الإدارات الرئيسة في المنظمة كالتمويل، والأفراد، والمشتريات، وقد أفادت الدراسات التطبيقية أن عملية تأسيس نظام معلوماتي متكامل بين البداية في المنظمة قد يكون أمرا مكلفاً وصعباً للغاية، ولذلك ُينصح بالاكتفاء والاقتصار على تأسيس نظام أو نظامين فرعيين للمعلومات مثل نظام للتمويل وآخر للتسويق على أن تتوسع الإدارة العليا فيما بعد لاستكمال باقي الأنظمة الفرعية الأخرى عند زيادة إيراداتها وإثبات كفاءتها في بيئة العمل.

## الحاسوب ونظام المعلومات: Computer & I.S

التقنية المعلوماتية Information Technology وهي التي تعني توفير المعلومات من خلال الأساليب الآلية المتطورة.

وقد شهدت السنوات الأولى من الألفية الحالية تقدماً ملموساً في مجال توفير المعلومات من أنحاء العالم كافة عبر المسافات الطويلة المقرونة بالسرعة المذهلة والدقة المتناهية والتكلفة الاقتصادية.

ولا تقتصر صورة هذه المعلومات المطلوبة للمستفيد النهائي (من الأفراد أو الهيئات) على مجرد شكل كتابات أو أرقام وإنما قد تتوافر لهم أيضاً على شكل رسومات وصور مطبوعة بالصوت والصورة بحسب الطلب.

وكل ذلك يتحقق من خلال الشبكة العنكبوتية التي يطلق عليها الإنترنت "Internet".

وهكذا تُعَد آلية الحاسب بموجب خدمات الإنترنت بمثابة آلية ضرورية في عالم الأعمال، حيث لم يصبح استخدامه قاصراً على توجيه خدماته المتعلقة بنقل المعلومات الأكاديمية Academic information للباحثين أو طلاب العلم بل تطورت بشكل أكثر توسعاً وتنوعاً نحو نقل معلومات الأعمال Business information لمستفيدين آخرين مثل:

- فئة أصحاب المشروعات التجارية القائمة؛ وذلك فيما يتعلق بتيسير عقد الصفقات مع الغير.
- فئة المستثمرين المرتقبين؛ حيث ترويج أفكار جديدة أو مشروعات تجارية تصلح لاستيعاب واستثمار أموالهم فيها.

- فئة المديرين القائمين على إدارة الأعمال؛ حيث إمكانية تصحيح مسار خططهم وبالتالي قراراتهم الإدارية في ظل المستجدات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية على الساحة الاقتصادية العالمية.
- فئة المستهلكين المتوقعين؛ حيث الإعلان من منتجات رأسمالية أو استهلاكية مختلفة.

و تتم كل هذه التيسيرات المعلوماتية المتقدمة من خلال ابتكار الإنترنت بواسطة أدواتها الآلية المتعددة والتي منها:

- تقنية لوحة خدمة الإعلانات Bulletin board service (BBS): وهي التي تتولى مهمة تسهيل نقل وتبادل الآراء والأفكار مع الآخرين.
- تقنية المحادثة Chat: حيث تسهيل إمكانية إجراء محادثات حية بين عدة أطراف في آن واحد.
- تقنية الشبكة العنكبوتية الدولية WWW: وهي التي تختص بتيسير اختراق خزائن المعلومات المطبوعة والمنشورة لدى الجهات المختلفة كالمكتبات العامة أو الأكاديمية والمنشآت التجارية المختلفة والمنظمات التطوعية والأسواق المالية وغيرها.



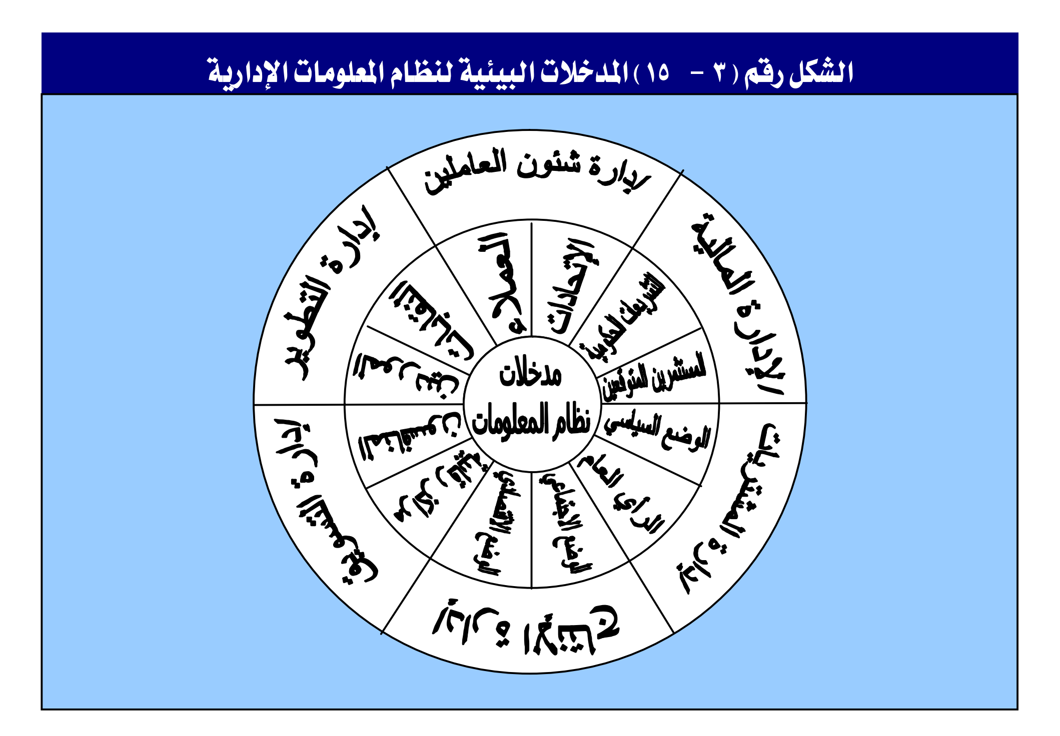
استخدامات الحاسب الآلي تتدرج من أبسط العمليات إلى أكثرها تعقيداً وأهمية

## مكانة نظام المعلومات الإدارية في بيئة الأعمال : The Status of M.I.S

سبقت الإشارة إلى أن منظمة الأعمال تُعَد بمثابة نظام متكامل له مدخلاته ومخرجاته وهي في الوقت نفسه تتبع الأنظمة المفتوحة لتأثرها وتأثيرها بالبيئة المحيطة بها (كما هو موضحا بالإطار الأوسط من الشكل رقم (٣- ١٥).

إلا أن هذا النظام في حقيقته يتكون من عدة أجزاء أو أنظمة فرعية Sub systems وهي تلك الأنشطة أو الوظائف أو الإدارات الأساسية التي تتألف منها المنظمة كإدارة الأفراد والإدارة المالية وإدارة الإنتاج وباقي الإدارات (و هو ما يعكسه الإطار الخارجي من الشكل).

**الشكل رقم (٣ - ١٥) المدخلات البيئية لنظام المعلومات الإدارية**



وهذه الأنظمة الفرعية تتناسق وتتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق غرض أساسي ألا وهو الهدف الرئيس الذي من أجله أنشئت المنظمة.

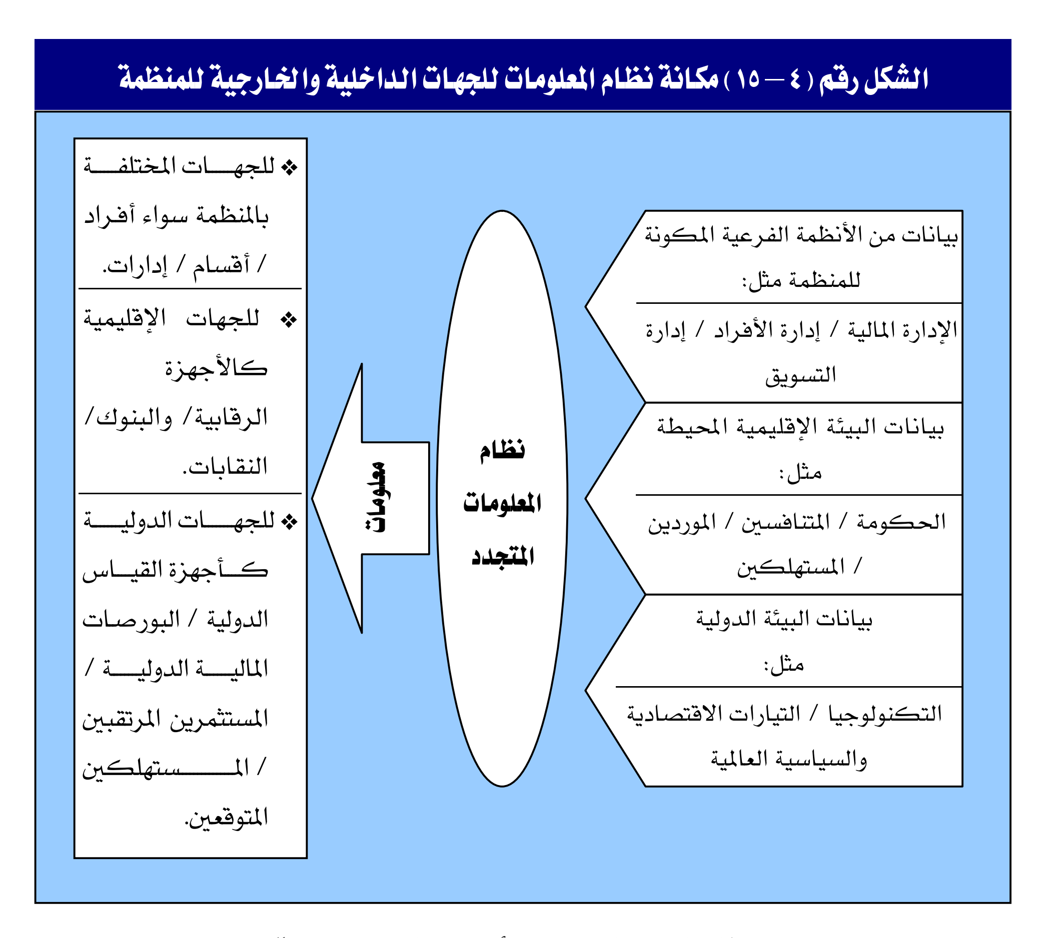
وحتى يتحقق هذا الهدف دون تعارض أو تداخل بين تلك الأنظمة الفرعية يجب أن يستأثر كل نظام فرعي بخططه واستراتيجياته وقراراته الإدارية الخاصة به على ألا تتعارض بخطط واستراتيجيات وقرارات الأنظمة الأخرى.

وتحقيق ذلك يستلزم أن يتوافر لكل نظام من هذه الأنظمة القدر المناسب المشروع من البيانات والمعلومات الإدارية حتى يستخدمها المدير المختص عند اتخاذ قراراته بحيث تأتي القرارات الاستراتيجية لهذه الأنظمة في النهاية متناغمة ومتكاملة مع بعضها دون تداخل أو تعارض بما يضمن تحقيقها مجتمعة للهدف العام للمنظمة.

ووسيلة صانعي القرارات هو اللجوء إلى خزان البيانات، أي إلى *نظام المعلومات الإداري* الواجب توافره، ومعنى هذا الوصف المتقدم أن القرارات المتعلقة بكل نظام فرعي وما يتبعها من نتائج (تغذية عكسية) تكون بمثابة مدخلات لنظام المعلومات الإداري التي بدورها تُعد في الوقت نفسه بمثابة مدخلات للنظام أو الجهة المستعِملة لهذه المعلومات لممارسة أنشطها الإدارية.

وهكذا يصبح نظام المعلومات من منظور الأنظمة الفرعية المكونة للمنظمة حلقة وصل تقوم بتغذيتها بالبيانات المطلوبة من خلال قيامه بمهام جدولتها وتصنيفها وتخزينها وإعادة استردادها وقت طلبها سواء لهذه الأنظمة ثانية أو لغيرها من الجهات الأخرى المحيطة الإقليمية أو الدولية كما يوضح الشكل التالي:

**الشكل رقم ( ٤ – ١٥ ) مكانة نظام المعلومات للجهات الداخلية والخارجية للمنظمة**




وكذلك يحتل نظام المعلومات موقع أو مكانة من نوع آخر وذلك من وجهة أخرى مغايرة للوجه السابقة ألا وهي من منظور مدى أهميته "داخلياً" أي على أساس المستويات الإدارية التي يتكون منها الهيكل التنظيمي وليس من منظور الأنظمة الفرعية.

ومن ثم لابد وأن تختلف أحجام ونوعية متطلبات المستويات الإدارية لنظام المعلومات تبعا لدرجة المستوى الإداري؛ فاحتياجات الإدارة العليا منها تختلف كما ونوعاً عن احتياجات الإدارة الوسطى عن الإدارة المباشرة تبعاً لاختلاف مهام ومسؤوليات كل مستوى من هذه المستويات، فمثلاً فمتطلبات الإدارة العليا للبيانات

والمعلومات تكون في العادة أكبر وأعمق وأدق من متطلبات الإدارة الدنيا التي ينحصر دورها على مجرد تتبع نتائج تنفيذ القرارات الاستراتيجية (الإدارة الأعلى) من خلال إعدادها للتقارير الفورية التي ترفعها للجهات الأعلى المسؤولة.

و هكذا يخلص مما سبق إلى أن النظام المعلوماتي بشكل عام في بيئة الأعمال يحتل أكثر من مكانة تبعا لوجهة النظر إليه أو للجهة المستفيدة منه أو للأطراف المتعاملة معه.

## المصطلحات:

| | |
|---|---|
| نظام | System |
| نظام فرعي | Sub System |
| جدولة | Tabulating |
| تصنيف (تبويب) | Classifying |
| ترتيب | Sorting |
| تخزين | Storing |
| تلخيص | Summarizing |
| وسائل شفهية | Oral media |
| وسائل مكتوبة | Written media |
| مصادر داخلية | Internal sources |
| مصادر خارجية | External sources |
| بيئة داخلية | Internal environment |
| بيئة خارجية | External environment |
| الشبكة العنكبوتية | Internet media |
| لوحة خدمة الإعلانات | Bulletin board service |
| المحادثة الحرة عبر الحاسب | Chat media |

# أسئلة وتمارين للمناقشة

## أولا : ضع علامة صح أو خطأ أمام العبارات التالية ، مع التعليل :

١- ( ) ليس هناك فرقا جوهريا بين المعلومات والبيانات.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٢- ( ) يقصد بنظام المعلومات هو ذلك النظام الذي يوفر الموارد البشرية والمادية لصانع القرار.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٣- ( ) تصنف التشريعات الحكومية وتعليماتها القانونية ضمن عناصر البيئة الخارجية للمنظمة.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٤- ( ) يحتل نظام المعلومات دورا مهماً في مجال تنسيق العلاقة بين بيئة المستثمرين وبيئة المستهلكين.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٥- ( ) يحتل نظام المعلومات دورا مهماً في مجال تنسيق العلاقة بين الإدارات المختلفة المكونة للمنظمة.

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

٦- ( ) يسهم الحاسوب بدور إيجابي في توفير البيانات لنظام "المعلومات الإداري".

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

## ثانيا : أسئلة تحليلية :

س١ : "ما يُعَد بيانا لدى جهة معينة يمكن أن يكون معلومة لدى جهة أُخرى " ناقش هذه العبارة مدعماً إجابتك بمثال توضيحي.

س٢ : "تعمل المنظمة عادة داخل ثلاثة إطارات من البيئات المختلفة" وضح مدى صحة هذه العبارة مبينا ما هي هذه البيئات الفعلية المقصودة؟ وما هي مكونات كل منها؟.

س٣ : بفرض أنك مدير لإحدى المصحات العلاجية.. ما هو نظام المعلومات الذي ستحتاج إليه في اتخاذك للقرارات الإدارية المختلفة.

س٤ : بفرض أنك مدير لأحد مزارع التمور في منطقة القصيم... هل أنت في حاجة ماسة لتواجد نظام للمعلومات؟ وما نوعه؟ وما هي أهم مدخلاته التي يجب أن تتوافر فيه من وجهة نظرك؟.

س٥ : هل يفيد جهاز الحاسوب الذي تقتنيه في منزلك في أعمال أخرى غير ممارسة الألعاب.. وضح ذلك من خلال أمثلة.

## ثالثا : أكتب بإيجاز في الموضوعات التالية :

- نظام المعلومات الإداري، وتكوينه من خلال الاستعانة بالرسم المناسب.
- أهمية نظم المعلومات ببيئة الأعمال بشكل عام.
- أهمية نظام المعلومات لكل مستوى إداري في المنظمة.
- دور الحاسبات بتقنياتها المتقدمة الآن في تدعيم نظم المعلومات الإدارية.
- المكانة التي يتمتع بها نظام المعلومات في بيئة الأعمال.

## ثالثاً : حالة للنقاش

ارجع إلى موقع الكتاب www.edarah.org :

١) الحالة رقم (٧) الشركة الموحدة للكهرباء بالمنطقة الجنوبية.

ناقش الحالة مع مجموعة من زملائك.



## رواد الأعمال

### محمد السبيعي



تنطبق على رجل الأعمال السعودي محمد السبيعي صفة العصامي، فقد بدأ العمل بدكان لا تتجاوز موجوداته ٥٠٠ ريال لتنتهي بثروة من الملايين والاستثمارات والعقارات. ولد السبيعي في مدينة عنيزة بالقصيم عام ١٣٣٣هـ. وبعد سن ١١ سنة انتقل إلى مكة المكرمة طلباً للرزق وخدمة الحجيج وكان والده قد قتل في حربه مع قوات الملك عبد العزيز فأصبح المسؤول عن أمه وأخيه الصغير عبد الله.

اتفق مع عمه أن يعمل لديه كصبي يوصل مياه الشرب للبيت والديوان بجانب عمله في الدكان مقابل ٨ جنيهات لمدة ١٠ أشهر لكي يستطيع إرسال مال لأمه.

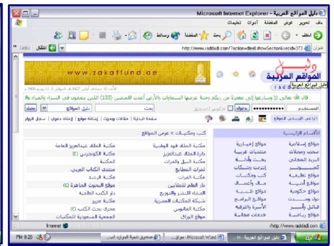
أما بداية توجه السبيعي وشريكه للعمل المصرفي فكان بالمصادفة، حيث كانا وكلاء لتجار الرياض والإحساء والكويت في مكة والمدينة وجدة، وكانوا أيضاً وكلاء تحويل لهما. ويعتقد أن أهم أسباب نجاحهما في العمل المصرفي الأمانة والصدق. ونقلا نشاطهما التجاري إلى الرياض بعد أن قرر الملك سعود نقل الوزارات إلى الرياض، فانتقلا للعمل هناك، وافتتحا فرعاً للمصرف في مكان مقابل إمارة الرياض. وفي عام ١٣٨٢هـ تقريباً قرر محمد وعبد الله السبيعي الانفصال عن شريكهم ابن غنيم واقتسام التجارة. وتمخضت القسمة عن ملايين الريالات من عقارات في بيروت وجدة والرياض ومكة وبقية مدن المملكة، وغيرها من الاستثمارات والأصول.

وتمتلك شركة السبيعي الآن حصة كبيرة في بنك البلاد والذي تأسس في السعودية في عام ٢٠٠٤م.

## مواقع إدارية



عالم النور - مهارات إدارية
www.alnoor.info/



دليل المواقع العربية – ردادي
www.raddadi.com



مفكرة الإسلام – فن الإدارة
www.islammemo.cc/filz/index.asp?CatNo=0&IDCategory=1

# المراجع

## المراجع العربية:


١. أفندي، عطية حسين وأحمد رشيد (١٩٩٥م). مقدمة في الإدارة. القاهرة: دار النهضة العربية.

٢. بدر، حامد (١٩٨٤م)، فعالية نظام الاتصالات في بيت التمويل الكويتي ". مجلة العلوم الاجتماعية.ع ا.ج ١٢ صفحة ١٧٧ –٢٣٥. الكويت.

٣. بعيره، أبو بكر (١٩٨٨م). مبادئ الإدارة أصول، مبادئ، تطبيقات. بنغازي: افر يقيا للنشر.

٤. بيترج. نورث هاوس. (٢٠٠٦). القيادة الإدارية. ترجمة د. صلاح معاذ المعيوف. مركز البحوث – معهد الإدارة العامة. الرياض.

٥. توفيق، جميل أحمد والحناوي، محمد صالح: الإدارة المالية، أساسيات وتطبيقات

٦. جوهانسون، هـ. وأ. ب. روبرتسون. معجم مصطلحات الإدارة إنكليزي – عربي. ترجمة ن. غطاس. بيروت: مكتبة لبنان.

٧. حنا، نسيم، (١٩٨٥م)، مبادئ التسويق، دار المريخ، الرياض.

٨. الخشروم، محمد مصطفى، ومرسي، نبيل محمد، (١٩٩٩م)، إدارة الأعمال، المبادئ والمهارات والوظائف، الطبعة الثانية، الرياض: مكتبة الشقري.

٩. خير الدين، عمر، (١٩٩٨م)، التسويق المفاهيم والاستراتيجيات، مكتبة عين شمس، القاهرة.

١٠. ديسلر، جاري (١٤١٢هـ). أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة.(تعريب عبدالقادر محمد العبدالقادر). الرياض: دار المريخ للنشر.

١١. ديماس. محمد (٢٠٠٠). فنون القيادة. دار ابن حزم. بيروت. لبنان. الطبعة الأولى.

١٢. رايموند ميكلود، (١٩٩٠م)، تعريب د. سرور علي سرور وعاصم أحمد الحماحمي: نظم المعلومات الإدارية، الجزء الأول، الرياض: دار المريخ.

١٣. زمزير، منعم جلوب، (١٩٩٥م)، إدارة الإنتاج والعمليات، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع.

١٤. زنداح، بشير. (١٩٨٢) " مقترحات تبسيط الاتصالات الإدارية في الأجهزة الحكومية ".ندوة الاتصالات الإدارية معهد الإدارة العامة.الرياض.

١٥. سرور، على سرور والحمامي، عاصم أحمد (١٤١٠هـ). نظم المعلومات الإدارية (الجزء الأول). الرياض، دار المريخ للنشر.

١٦. سلامة، سهيل فهد (١٤٠٧ هـ). مقدمة في التنظيم الإداري. الرياض: معهد الإدارة العامة.

١٧. السلطان، فهد صالح (١٤١٢ هـ). النموذج الإسلامي في الإدارة. الرياض: مطابع خالد للأوفست.

١٨. السلطان، فهد الصالح (١٤١٨هـ). النموذج الإسلامي في الإدارة: منظور شمولي للإدارة العامة. الرياض: مطابع الخالد للأوفست.

١٩. سيزلاقي، أندرو دي ووالاس، مارك جي (١٤١٢هـ). السلوك التنظيمي والأداء. الرياض: معهد الإدارة العامة.

٢٠. الشرقاوي، علي، (١٩٩٣م)، تخطيط ورقابة الإنتاج، بيروت، الدار الجامعية.

٢١. الشميمري، أحمد بن عبد الرحمن، (٢٠٠٢م)، العوامل المحيطة باستخدام التسويق المباشر. الإداري، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان.

٢٢. الشميمري، أحمد بن عبد الرحمن، (٢٠٠٣م)، أخلاقيات الموظف المسلم، الجمعية السعودية للإدارة، الرياض.

٢٣. الشميمري، أحمد بن عبد الرحمن، (٢٠٠٤م)، التسويق المباشر والتجارة الإلكترونية، دار المجد، الرياض.

٢٤. الصباب، أحمد عبد الله وآخرون (١٤٢٣هـ). أساسيات الإدارة الحديثة (الطبعة الأولى، جدة).

٢٥. الطويل، محمد بن عبد الرحمن وآخرون، (١٤١٥هـ)، الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة.

٢٦. الظاهر، خالد خليل (١٤٢١ هـ). نظام الإدارة وتنظيم النشاط الإنساني في الإسلام. الرياض: دار المعراج للنشر والتوزيع.

٢٧. عامر، يس (١٩٨٦) الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها. دار المريخ.الرياض.

٢٨. عبد الله، عبد الغني بسيوني، (١٩٩٢م). أصول علم الإدارة العامة دراسة لأصول ومبادئ علم الإدارة العامة في الإسلام، والولايات المتحدة ا لأمريكية وفرنسا ومصر ولبنان. بيروت: الدار الجامعية للطباعة والنشر.

٢٩. عبد المحسن، محمد عبد المحسن، (١٩٩٥م)، محاضرات في الإدارة والتنظيم، كلية التجارة: جامعة الأزهر، فرع البنين.

٣٠. عبد الوهاب، محمد رفعت وإبراهيم عبد العزيز شيحا (١٩٩٨م). أصول الإدارة العامة. الإسكندرية، دار المطبوعات الجامعية.

٣١. عبدالله، محمد ومحمد الدهيش (١٩٨٢)."تطوير اتصالات وزارة الزراعة".

٣٢. العديلي، ناصر محمد (١٤١٦هـ). السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن. الرياض: معهد الإدارة العامة.

٣٣. عصفور، محمد شاكر (١٤٠٤ هـ). أصول التنظيم والأساليب. جدة: دار الشروق.

٣٤. عطية، حامد سوادي (١٤٠٨ هـ). العملية الإدارية معارف نظرية ومهارات تطبيقية. الرياض: معهد الإدارة العامة.

٣٥. عطية، حامد سوادي (١٤٠٨هـ). العملية الإدارية: معارف نظرية ومهارات تطبيقية. الرياض: معهد الإدارة العامة.

٣٦. عفيفي، صديق محمد وآخرون، ١٩٩٠م، الإدارة في مشروعات الأعمال، الطبعة الخامسة، الرياض، مكتبة الخريجي.

٣٧. علاقي، مدني عبد القادر، (٢٠٠٠م)، الإدارة، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، الطبعة التاسعة، مكتبة جدة.

٣٨. علي، جمال عبدالحميد، أثر تطبيق مفهوم الإثراء الوظيفي كمنهج دافعي على درجة رضاء العاملين وإنتاجيتهم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة (١٩٨٤م).

٣٩. علي، جمال عبدالحميد، السلوك الإنساني في المنظمة، دار النهضة العربية. القاهرة (١٩٩٦م).

٤٠. العلي، محمد مهنا (١٤٠٥هـ). الإدارة في الإسلام. الرياض: الدار السعودية للنشر والتوزيع.

٤١. عودة، محمد (١٩٩٧) "معوقات الاتصال الإداري في المنظمات:دراسة تطبيقية على جامعة الكويت ". دراسات الخليج والجزيرة. العربية الكويت العدد ٨٤.

٤٢. الغمري، إبراهيم (١٩٨٢م). الإدارة: دراسة نظرية وتطبيقية مع مجموعة من الحالات العلمية والمباريات التدريبية. الإسكندرية: دار الجامعات المصرية.

٤٣. غنام، بشرى بدير " الإدارة المالية. (١٩٩٥م). مدخل أولي للوصول للآيزو ٩٠٠٠ بالتطبيق على صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية المنزلية "، المجلة العلمية لكلية التجارة، فرع جامعة الأزهر.

٤٤. فرانسيس، ديف وودكوك مايك (١٤١٦هـ). القيم التنظيمية (ترجمة عبدالرحمن أحمد هيجان). الرياض: معهد الإدارة العامة.

٤٥. القريوتي، محمد قاسم وزويلف، مهدي حسن (١٩٩٣م). المفاهيم الحديثة في الإدارة " النظريات والوظائف ". عمان: المؤلفان.

٤٦. الكبيسي، عامر (١٩٩٩م). التخطيط للتنمية الإدارية في الوطن العربي (المجلة العربية للإدارة – القاهرة). المجلد (١٩)، العدد (٢) ١٩٩٩ م.

٤٧. مارش، جيمس جى ووهيربرت أيه. سايمون (١٤٢٢ هـ). المنظمات. ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان. الرياض: معهد الإدارة العامة.

٤٨. ماريون إي هانيز، (١٩٨٨م)، ترجمة د. محمود مرسي وآخرون: إدارة الأداء، دليل شامل للإشراف الفعال.

٤٩. المبيريك. وفاء ناصر. (٢٠٠٥). كيف تديرين مشروعك الاستثماري. الجمعية السعودية للإدارة. الرياض.

٥٠. محمد، موفق حديد (٢٠٠٠م). الإدارة العامة (هيكلة الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية). عمان: دار الشروق.

٥١. المطيري، ثامر ملوح (١٤١٠هـ). فلسفة الفكر الإداري والتنظيمي. الرياض: دار اللواء للنشر والتوزيع. معهد الإدارة العامة.الرياض.

٥٢. المغربي، كامل وآخرون (١٩٩٥م). أساسيات في الإدارة. الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.

٥٣. المغربي، كامل محمد، (٢٠٠٠م)، الأساسيات والمبادئ في الإدارة، جدة: دار الخريج للنشر والتوزيع.

٥٤. المليجي، إبراهيم عبد الهادي محمد (٢٠٠٠م). الإدارة مفاهيمها وأنواعها وعملياتها. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

٥٥. منصور، علي محمد (١٩٩٩م). مبادئ الإدارة (أسس ومفاهيم). القاهرة: مجموعة النيل العربية.

٥٦. المنيف، إبراهيم عبدالله (١٤١٤هـ). تطور الفكر الإداري المعاصر. الرياض: المؤلف.

٥٧. نانسي سترن وروبرت سترن، (١٩٩٨م)، تعريب د. سرور علي إبراهيم سرور: الحاسبات في عصر المعلومات، الرياض: دار المريخ.

٥٨. النجار، حنان إبراهيم، (١٩٩٥م) الأصول المالية وقرارات الاستثمار والتمويل، القاهرة، كلية التجارة – جامعة الأزهر، ، فرع بنات.

٥٩. النجار، فريد راغب، (١٩٧٧م)، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا – مدخل تكاملي تجريبي، الإسكندرية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع.

٦٠. نجم. عبود نجم. (٢٠٠٤). الإدارة الإلكترونية. دار المريخ للنشر. الرياض. السعودية.

٦١. النمر، سعود محمد وآخرون (١٤١٧ هـ). الإدارة العامة الأسس والوظائف. الرياض: المؤلفون.

٦٢. هال، ريتشارد هـ. (١٤٢٢ هـ). المنظمات هيكلها، عملياتها، ومخرجاتها. ترجمة سعيد حمد الهاجري، إبراهيم عبد الله المنيف. الرياض: معهد الإدارة العامة.

٦٣. الهواري، سيد الهواري، (١٩٧٦م)، الإدارة، الأصول والأسس العلمية، القاهرة، مكتبة عين شمس.

٦٤. هيجان، عبد الرحمن أحمد وإبراهيم عمر بن طالب (١٤١٨ هـ). تقويم مدى تطبيق لجان الدفاع المدني في مناطق المملكة لمراحل إدارة الكوارث. الرياض: معهد الإدارة العامة.

٦٥. هيجان، عبد الرحمن أحمد (١٤٢٠هـ). المدخل الإبداعي لحل المشكلات. الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

٦٦. هيجان، عبدالرحمن أحمد (١٤١٢هـ). أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمتين سعوديتين: الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك. الإدارة العامة. السنة (٣١)، العدد (٧٤) ص (٧- ٣٨).

٦٧. هيجان، عبدالرحمن أحمد (١٤١٥هـ). منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية. الإدارة العامة. العدد (٣)، المجلد (٣٤)، من ص (٤٠٥ – ٤٤٠).

## مراجع رواد الأعمال وعلماء الإدارة:


١. الإداري. قادة الأعمال الـ ١٠٠ الأكثر نجاحاً في العالم العربي، مارس ٢٠٠٦م.
٢. جون إي. فلاهوتي، (٢٠٠٤)، بيتر دراكر – مطور الفكر الإداري، مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى.
٣. جون هـ. جاكسون، وآخرون، نظرية التنظيم – منظور كلي للإدارة، ترجمة د. خالد حسن زروق.
٤. الخشرمي، عبد الله، (١٤٢٤هـ)، عصاميون: قصص وتجارب رواد الأعمال، دار الخشرمي، جدة.
٥. روبرت هللر، من سلسلة عمالقة الأعمال، ترجمة محمد حسن، مكتبة العبيكان، الرياض.
٦. عساف، محمود، أصول الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة.
٧. مجلة اقتصايات، العدد السادس، يونيو ٢٠٠٤م.
٨. مجلة الرجل، الشركة السعودية للأبحاث والتسويق البريطانية المحدودة، العدد ١٤٢، ديسمبر ٢٠٠٤.


## مواقع إدارية:


1. www.alrehaili.net
2. www.thegulfbiz.com/archive/index.php/t-1071.html
3. www.alshamsi.net/mix/arabian_bilions.htm
4. www.seheb.net
5. المنتدى العربي الموحد

## المراجع الأجنبية:

1. Al-Shumaimri, (2002). Direct Marketing in Saudi Arabia. Saudi Management Association. Riyadh.
2. Baron, Robert A. and Greenderg, J. (1990). Behavior in Organization: Understanding and Managing Human Side of Work. Boston: Allyn and Bacon.
3. Bartol, K. M. and Martin, D.C.(1998). Management. New York: Irwin Mcgraw-Hill.
4. Bartol, Kathryn m. and David c. martin (1998). Management. Boston: Irwin Mc Graw-hill.
5. Bartol, Kathryn M. and Martin, David C. (1998). Management. Irwin McGraw-Hill.
6. Child, John (1977). Organization: A Guide to Problems and Practice. New York: Harper & Row.
7. Davis, Gordon and Olsen, M.(1985): Management Information System, concepts, foundation, structures and development (N.Y.: Mc Graw Hill).
8. Druker, P. F. (1998). The Community of the future. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
9. Gavett, J.W. (1989).: Production and Operation Management (N.Y., Jovanovich Inc.).
10. Gitman, J. Lawrence.(1994).:Principles of Managerial Finance (N. Y: Harper and Row).
11. Guirdham, Maureen (1990): Interpersonal Skills at Work. NY: Prentice Hall.
12. Hicks, Michael J. (1991). Problem Solving in Business: Hard, Soft and Creative Approaches. London: Chapman and Hall.
13. Kolb, D. A, Irwin M. Rubin and Joyce M. Osland (1991): Organizational Behavior: An Experiential Approach. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
14. Kroeber, Donald and WastonM, Hugh. (1987).: Computer- Based Information Systems (2 nd. Ed. N. Y.: Macmillan Publishing Company).

15. Lussier, Robert N. (1990). Human Relations in Organizations: A Skill-Building Approach. Boston: Irwin.
16. Lynch, Richard and Williamson, Robert (1984) Accounting for Managerial (N. Delhi: Tate Me grow- hill Co.).
17. Moody, Paul E. (1483): Decision Making, Proven Methods For Better Decisions. NY: Mc Graw-Hill book Company.
18. Robbins, Stephen P. (1988). Essentials of Organizational Behavior. New Jersey: Prentice Hall.
19. Roger, Kreitner (1992):Management (5 ed. Boston: Houghton Mifflin Company).
20. Tersine, R (1990): Production-operation Management N. Y., N. Holland
21. Weston, J. Fred and Brigham Eugene F.(1990):Essentials of Managerial Finance (9 th ed., Chicago: The Druden Press).

# نموذج حالة للمناقشة

## ( فصل الرقابة وإدارة الإنتاج ) www.edarah.org



### مصنع السجاد

يعمل صالح الطويان مديراً للإنتاج في مصنع السجاد في المدينة المنورة. وقد اكتسب المصنع سمعة طيبة على المستوى المحلي والوطني، وأصبحت منتجاته تستحوذ على حصة كبيرة من السوق السعودية تتجاوز ٤٠٪ من حجم مبيعات الإنتاج المحلي. وفي صباح يوم السبت فوجئ صالح بخطاب شديد اللهجة مضمونه ضرورة المرور على مكتب المراقب القانوني في تمام الساعة العاشرة صباحاً من اليوم التالي لأمر هام.

وقد أنزعج الأستاذ صالح طيلة هذا اليوم إلى أن جاء اليوم التالي وذهب في الموعد للمراقب القانوني.

وبعد عبارات الترحيب الأولى من كلا الطرفين تساءل الأستاذ صالح عن أسباب الخطاب الرسمي الذي قد تسلمه صباح أمس، فأجابه المراقب القانوني بأنه قد تلقى تقريراً رسمياً من مكتب رئيس مجلس الإدارة مضمونه سرعة التحقيق مع مدير الإنتاج لاتهامه بقصوره في أدائه الإداري، وأنه مسئول مسئولية كاملة عن انخفاض إيرادات المبيعات للعام ١٤٢٥هـ عن العام السابق له بنحو ٢٠٪، رغم عدم تقصير الشركة في توفير الاعتمادات المالية التي تكفل لهذا القسم شراء الآلات

الأحدث المطلوبة، والتي قد تم بالفعل توفيرها في بداية عام ١٤٢٤ هـ، وكذا توفير سبل إعداد الحملات الإعلانية المناسبة على الرغم من تخفيض أسعار بيع نفس المنتجات عن أسعار العام السابق بنحو ٢ ريال في كل متر مربع للسجاد بأحجامه المختلفة.

وقد وجهت هذه التهمة لمدير الإنتاج بعد التحقيق أولا مع مدير التسويق والتأكد منه بأن السبب في تراجع رقم الإيرادات في هذا العام لا يدخل ضمن مسئولية الجهاز التسويقي الذي يتولى رئاسته، فقد أثبت مدير التسويق أنه كان يتابع حركة المبيعات أسبوعياً من خلال التقارير، والتي كانت تشير إلى ضعف معدل البيع لمنتجات المصنع ومن ثم انخفاض الإيرادات المحققة، مبررين ذلك لانخفاض جودة القماش المصنع فالمستهلكين بعد وقوع أنظارهم على السجاد و رغم نظرات الإعجاب برسوماته وألوانه الزاهية، وتصاميمه المبتكرة ألا أنهم بعد قيامهم بالفحص الدقيق له يجدون به بعض العيوب الفنية الدقيقة على بعد كل نصف متر من السجاد (مثل نقط دقيقة غير مصبوغة أو خط أفقي بارز عن مستوى النسيج) مما يتسبب في ترددهم وإعراضهم وتراجعهم عن قرار الشراء. وقد لفت مدير التسويق نظر مدير الإنتاج شفهياً بشكل مهذب بهذا الأمر منذ العام الماضي، كما أنه لم يلاحظ تحسناً أو تغيراً في الإنتاج التام الذي تم تصنيعه فيما بعد إبداء هذه الملاحظة.

ومن ثم ترى الإدارة العليا أن مسئولية الإنتاج المعيب ترجع لمدير الإنتاج وأن الخسائر تستدعي محاسبته وإيقاع العقوبة عليه.

**والسؤال:**

- ما هي المشكلة الرئيسية التي تشملها الحالة؟ وما هي المشكلات الفرعية التي تسببت فيها؟
- بفرض أن المسئولية تؤول لقسم الإنتاج، فما هي الأسباب المباشرة المؤدية للإنتاج المعيب خاصة وأن الجهات العليا قد وفرت الآلات الأحدث في المواعيد المناسبة لخطة الإنتاج من عام ١٤٢٤ هـ؟
- ماذا تقترح من حلول لمعالجة المشكلة وضمان عدم تكرارها في المستقبل؟

# المؤلفون في سطور

## الأستاذ الدكتور أحمد بن عبد الرحمن الشميمري

- مستشار معالي مدير جامعة الملك سعود للتطوير والجودة.
- عميد التطوير – جامعة الملك سعود.
- عميد الدراسات العليا سابقاً – جامعة القصيم.
- رئيس قسم إدارة الأعمال سابقاً – جامعة الملك سعود – فرع القصيم
- أستاذ الإدارة والتسويق – كلية الاقتصاد والإدارة – جامعة القصيم.
- دكتوراه إدارة الأعمال – إدارة التسويق – جامعة نوتنجهام في بريطانيا.
- له أكثر من (٣٠) عملاً علمياً بين مؤلف وبحث ودراسات علمية وأوراق عمل.
- محكم لعدد من الدوريات العربية والأجنبية في مجال التسويق.
- قدم العديد من الدورات التدريبية في الإدارة والتسويق وتنمية المهارات.
- عضو في عدد من المجالس واللجان في القطاع الخاص والعام وخدمة المجتمع.

## الأستاذ الدكتور عبد الرحمن بن أحمد هيجان

- عضو مجلس الشورى.
- أستاذ الإدارة خبير التنظيم الإداري.
- نائب المدير العام للبحوث والمعلومات سابقاً – معهد الإدارة العامة.
- حصل على الماجستير والدكتوراه في الإدارة من الولايات المتحدة الأمريكية.
- أول من حصل على درجة أستاذ بمعهد الإدارة العامة.
- له أكثر من (٤٠) عملاً علمياً بين مؤلف وبحث ومترجم ومقالات علمية وأوراق عمل.
- شارك في العديد من المؤتمرات والندوات المحلية والعربية والدولية.

## الدكتورة بشرى بنت بدير المرسي غنام

- دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال (تخصص تمويل) جامعة الأزهر. (بعثة إشراف مشترك مع Northern Illinois University بالولايات المتحدة الأمريكية.
- ماجستير إدارة الأعمال (كلية التجارة، جامعة الأزهر).
- دراسات عليا في "بحوث عمليات" ، معهد الإحصاء بالقاهرة.
- بكالوريوس إدارة الأعمال – كلية التجارة بجامعة الأزهر.
- إعداد بحوث تم تحكيمها ونشرها بمصر والدول العربية.
- تحكيم بحوث في الإدارة والمحاسبة.